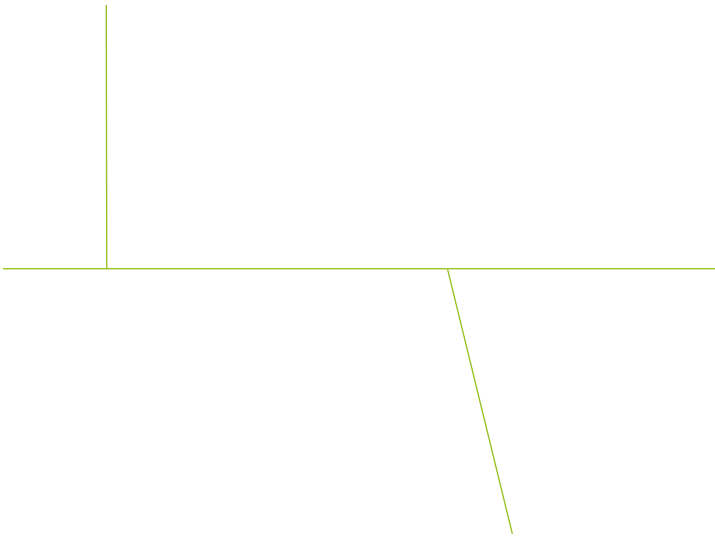


CLUB VILLE AMÉNAGEMENT : 20 ANS POUR LA VILLE DE DEMAIN

20 ANS DU CLUB MODE D'EMPLOI

JEAN AUDOUIN

Journaliste plus qu'historien, j'ai abordé la préparation du document à réaliser à l'occasion du vingtième anniversaire du Club Ville – Aménagement selon la « sérendipité » chère à François Ascher[1]. Et comme l'a résumé l'un de ses présidents, Jean-Luc Poidevin, « la question qui est posée, ce n'est pas celle des 20 ans du Club, c'est le Club aujourd'hui et demain ».

Le résultat de cette enquête – menée à travers questionnaires, lectures des publications et *Entretiens* du Club, ainsi que 22 interviews qui ont difficilement échappé à la tentation du canapé – peut se résumer à ma philosophie, paraphrasant une appréciation du pionnier américain du marketing, John Wanamaker : « la moitié de ce que je fais ne sert à rien, mais je ne sais pas laquelle ».

Cette synthèse apparaîtra au lecteur comme un parcours au croisement de l'histoire de l'aménagement et de celle des aménageurs, décliné suivant les grandes étapes qui ont marqué la vie et les mutations du Club Ville Aménagement. Par facilité, il sera mentionné ici sous l'appellation réduite « le Club » avec un C majuscule. Sauf exception, les personnes voient leurs fonctions précisées la première fois qu'elles sont citées.

Les derniers événements de caractères législatifs et réglementaires en débats alors que nous mettons sous presse (lois Duflot[2], Lebranchu[3], etc.) sont seulement évoqués. En tout état de cause, s'agissant des 20 ans du Club et de l'aménagement, comme le décrit l'historien Antoine Prost, « l'histoire n'est pas une pêche au filet ; l'historien ne lance pas son chalut au hasard, pour voir s'il prendra des poissons, et lesquels. On ne trouve jamais la réponse à des questions qu'on ne s'est pas posées » (*Douze leçons sur l'Histoire*).

1 « La découverte de quelque chose par accident et sagacité alors que l'on est à la recherche de quelque chose d'autre » selon Horace Walpole, écrivain britannique du XVIII[e] siècle (Wikipedia). Dans le langage courant, c'est le fait d'effectuer une trouvaille inattendue par chance ou par malchance, par erreur ou par maladresse (la tarte tatin) que l'on traduit de façon générale par « avoir de la chance » en oubliant la nature exacte des événements ayant eu des conséquences heureuses.

2 Le projet de loi ALUR, pour l'accès au logement et un urbanisme rénové présenté le 26 juin en Conseil des ministres trace une vaste réforme des règles d'urbanisme.

3 Le projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

SOMMAIRE

4 **20 ans du Club, mode d'emploi**
par Jean Audouin
8 **Les nouveaux contours des projets urbains**
par Alain Garès, président du Club Ville Aménagement
14 **20 ans…**

Un peu d'histoire
18 **Les années 1990**

21 **1993**, quand l'argent et le temps préoccupent les aménageurs
22 Le Club, poisson pilote des voies nouvelles de l'aménagement
24 **François Ascher et la naissance du club ville-aménagement**
par Jean Frébault
27 Des opérations complexes… à la ville
29 **Le club, la recherche urbaine et l'expérimentation**
33 **1996**, l'aménageur urbain face à la crise de la ville
35 Une référence dans un paysage mouvant
37 **1997** – Lille, désaménager l'aménagement
44 **1999** – Montpellier, le développement d'une politique contractuelle
50 **18 propositions sur les outils et méthodes**

52 **Les années 2000**

55 **2002** – Nantes, de la posture des aménageurs
60 Dedans/dehors
62 **2004** – Lyon, les aménageurs dans la maîtrise d'ouvrage urbaine
68 Un ensemblier pour une ville plus dense, plus verte, plus mixte
71 **2007** – Marseille, intégrer l'adaptabilité dans les métiers de l'aménagement
78 **Les aménageurs s'engagent en faveur du développement durable**
81 L'émergence des acteurs privés
85 **Pour un urbanisme de projet**
87 Les aménageurs et la rénovation urbaine

90 **Les années 2010**

93 **Une ville à la carte**
94 **2010** – Bordeaux, les préoccupations sociales et culturelles s'imposent
102 **OIM/OIN, des opérations d'intérêt national ou métropolitain**
106 **2011**. S'inscrire dans une chaîne d'acteurs de production de la ville
109 **2012**. Grandeur et décadence du macro-lot
113 **La sécurité, une composante de la qualité des opérations d'aménagement**
114 **2013** – Rennes, la ville, un enjeu global et transversal
120 Réinterroger certaines thématiques
127 **Le foncier, une préoccupation récurrente**
136 **12 propositions pour combattre la précarité**

140 **Conclusion**

Annexes
143 Réalisations et projets en cours
164 Conférences « 5 à 7 ». Quand la société interpelle les aménageurs
168 Lexique des sigles et organismes cités
173 Bibliographie récapitulative

LES NOUVEAUX CONTOURS DES PROJETS URBAINS

ALAIN GARÈS, PRÉSIDENT DU CLUB VILLE AMÉNAGEMENT

Jean Audouin – Alain Garès, vous êtes devenu membre du Club Ville Aménagement au début des années 2000, au moment où le Club entreprenait un premier élargissement pour assurer une meilleure couverture du territoire national par ses membres. Vous en êtes le sixième président. Au-delà du bilan dressé dans cet ouvrage à l'occasion du vingtième anniversaire du Club, qu'en retirez-vous personnellement ?

Alain Garès – /– Je suis entré au Club en 2002, parrainé par Jean Frébault, qui en est l'un des fondateurs et que j'avais connu beaucoup plus tôt alors qu'il créait l'Agence d'urbanisme de Toulouse – jeune diplômé, j'ai été son premier recrutement ! En 2001, j'avais pris la direction de la SEM Constellation à Blagnac, proche de Toulouse : elle était chargée d'une opération lourde à mener en un temps record, Aéroconstellation, une ZAC créée essentiellement pour accueillir l'usine d'assemblage du futur Airbus A380, et réalisée conjointement avec une autre SEM, la Setomip. Elle s'accompagnait d'un projet urbain conséquent avec la ZAC Andromède (210 hectares), la ZAC Monges-Croix du Sud (60 hectares), ainsi que de divers équipements publics. Il fallait faire face à des difficultés de tous ordres pour monter aussi vite un projet aussi complexe, avec une ambition d'exemplarité, et c'est au sein du Club que j'ai pu trouver les ressources méthodologiques pour le faire, notamment en adaptant à nos projets un ensemble de *process* qui constituaient alors des innovations. J'ai bénéficié également, il faut le souligner, d'un soutien politique ouvert à ces innovations, et solide – car l'aménagement ne fonctionne que lorsqu'il y a une volonté politique portée par les élus et une relation de confiance entre élus et aménageurs.

Aujourd'hui, le Club a vingt ans – et vingt ans, ça se fête. En vingt ans, beaucoup de choses ont changé, c'est donc l'occasion de refaire un point. L'ouvrage décrit les vingt années passées, non seulement l'évolution du Club et l'évolution de l'aménagement, mais il permet aussi de nous donner des bases pour l'avenir, alors que les périmètres de l'aménagement et les pratiques actuelles nous imposent de réfléchir sur les nouvelles façons de conduire les projets urbains en intégrant les préoccupations de nos concitoyens, en s'efforçant de toujours innover.

– Pouvez-vous nous donner quelques exemples d'apports dont vous pouvez aujourd'hui créditer les membres du Club ?

–/– Personnellement, j'y ai trouvé par exemple la façon de faire le meilleur usage, en leur temps, des marchés de définition, ou encore des concours architectes-promoteurs. D'autres y ont trouvé les incitations à prendre en compte des préoccupations de développement durable quand on n'en parlait pas beaucoup, ou encore à agir sur le terrain de la prévention situationnelle. Parfois, comme dans ce dernier cas, il y a constitution d'un groupe de travail *ad hoc*, et publication d'un ouvrage de synthèse. Ces échanges et confrontations d'expériences peuvent aussi avoir lieu dans d'autres cadres, comme celui des 5 à 7, où sont abordés des thèmes larges mais parfois aussi des sujets plus techniques, comme celui des macro-lots.
Mais au-delà de ces échanges très concrets et pratiques, le Club est aussi un lieu de réflexion et de débats actifs sur des questions plus prospectives, qui concernent l'évolution de l'aménagement dans notre pays. Ces réflexions trouvent leur expression dans les publications et les ouvrages du Club, dans les *5 à 7*, les *Entretiens de l'Aménagement*, les voyages d'études... À travers toutes ces occasions, les idées avancent et se diffusent, et la qualité de l'aménagement progresse. Le Club n'est pas un club de théoriciens de la ville ni de sociologues, c'est un club de professionnels de l'aménagement, qui doit servir les pratiques professionnelles. Dans ce sens, il joue bien sa fonction de plate-forme d'échanges à la fois de bonnes pratiques et d'idées nouvelles. C'est un angle de vue que je m'emploie à préserver.

– Alors que vous allez fêter son vingtième anniversaire, le Club ne souffre-t-il pas aujourd'hui d'une certaine forme d'institutionnalisation, au risque de débats insuffisants ?

–/– Le paradoxe est que lorsqu'on crée des débats, leur richesse génère *de facto* une frustration de débats. Je m'explique : au cours des trois ans passés, le Club a traité de sujets nouveaux

qui se présentent à nous, et qui semblent un peu disparates, comme la ville créative, l'énergie et la ville, la prise en compte de la précarité dans l'aménagement... L'introduction de ces thèmes nouveaux dans les groupes de travail peut avoir suscité, notamment auprès de membres plus récents, un sentiment de manque de débat sur un sujet plus fondamental : quelle vision de la ville voulons-nous défendre ? Quelle est la philosophie de l'aménagement que porte le Club ?
Aussi, après des appels à idées et une discussion internes, avons-nous décidé pour l'avenir de recentrer les débats à travers plusieurs thèmes qui restent évidemment différents, mais qui vont converger vers cette préoccupation centrale. La méthode de travail est relativement innovante : quatre thèmes vont être fouillés avec autant de groupes de travail, tandis qu'un cinquième groupe de travail s'efforcera de produire la synthèse en marchant.
Le premier grand thème, très opérationnel, vise à appréhender « comment se construit le projet urbain aujourd'hui ? ». Sa réflexion s'inscrit dans deux grands axes, l'un consacré aux enjeux environnementaux et à l'impact des normes (ou comment y échapper), l'autre à l'expérimentation, à la concertation et aux nouvelles façons de produire le projet urbain.
En s'appuyant sur les réflexions déjà menées par le Club sur les grands territoires, le deuxième groupe travaillera sur une approche territoriale : il s'agira pour lui d'imaginer comment se construit l'espace métropolitain, et la place des aménageurs dans cette construction, notamment avec leur implication croissante sur les thématiques économiques, les *clusters*, etc.
S'inscrivant en prolongement de la démarche initiée pour la préparation des *Entretiens* de Rennes sur la précarité, le troisième thème : *La ville incluante, la ville pour tous*, élargira sa vision au-delà de la politique de la ville, notamment en traitant la question de l'évolution des centres-villes et de l'intervention des aménageurs en milieu urbain constitué.
Enfin, le quatrième thème, qui prolonge également un groupe de travail antérieur sur « l'énergie et la ville », approfondira les pistes que ce groupe a ouvertes et s'intéressera au projet urbain comme outil de maîtrise de l'énergie. Ce thème inclut non seulement les approches purement énergétiques, mais également

les questions de formes urbaines, avec les problématiques de l'étalement urbain, de la place de la voiture, etc.
La synthèse dessinera, nous l'espérons, une nouvelle approche du projet urbain : plus économe, sans doute, plus largement ouverte sur les sujets qui préoccupent nos concitoyens, plus adaptée à une époque de ressources rares et de contraintes accrues, mais pas moins ambitieuse, et toujours innovante. Ainsi, le Club marque sa volonté de revenir à sa vocation première, qui est de faire évoluer la façon de produire la ville et l'aménagement.

– Dans les fondamentaux du Club, il y avait ce lien avec la recherche, porté notamment par François Ascher et qui semble aujourd'hui distendu…

–/– En effet, beaucoup, et surtout d'ailleurs les membres les plus anciens, évoquent aujourd'hui « un lien distendu avec la recherche ». C'est vrai, la personnalité de François Ascher, ses croisements entre recherche et pratiques ont marqué une époque. Mais nous travaillons à recréer ce lien : nous engageons notamment un renforcement des relations avec le PUCA, avec un travail continu et des échanges entre nos démarches respectives. Deux de nos thèmes – énergie, ville incluante – vont faire l'objet d'un travail en commun, contractualisé, avec cet organisme. Et les groupes de travail mobilisent aussi, chacun dans son domaine, les compétences de chercheurs, qui sont indispensables pour faire progresser notre réflexion.

– Cet anniversaire est donc l'occasion, vous l'avez dit, d'observer le chemin parcouru mais aussi de jeter des bases à vos réflexions pour l'avenir de l'aménagement et, aussi, du métier d'aménageur ?

–/– L'avenir de l'aménagement est-il celui des aménageurs ? Nous voulons le croire, même si les deux notions se transforment, et ce sont ces transformations qu'il faut comprendre et anticiper. Le métier d'aménageur demeure largement une spécificité française, comme nous le mesurons lors de nos voyages d'études. Le Club pourrait s'inscrire comme un lobby de préservation de cette profession – mais ce n'est pas notre approche. Ce que nous voulons préserver, c'est une certaine conception de l'aménagement, qui porte du sens pour la société et qui préserve une certaine idée de l'intérêt général. La façon dont cette conception est mise en œuvre peut changer : hier l'aménageur public était incontesté comme outil unique de la volonté politique, il peut aujourd'hui être mis en concurrence, ou remplacé sur son propre terrain par la collectivité elle-même. Mais l'essentiel est de préserver cette ambition d'intérêt général, et tant mieux si la collectivité devient aussi aménageur, ou si un aménageur privé porte les mêmes ambitions – les unes et les autres ont d'ailleurs fait leur entrée au Club. Les aménageurs, même s'ils portent désormais des habits divers, se retrouvent au Club dans une même approche opérationnelle, dans un même souci de qualité et d'efficacité économique, et avec la même ambition, qui est celle de faire progresser l'aménagement au service de la société.
Ces vingt dernières années attestent, s'il en est besoin, de la capacité des aménageurs à évoluer avec le temps et à anticiper. Le Club est un bon reflet de ces évolutions, grâce aux apports de tous ses membres, et aussi de ses membres associés, dont le rôle pourrait être accru. Si je ne suis pas hostile à l'élargissement du Club, sans doute aussi faudra-t-il veiller à ce que ses effectifs n'augmentent pas trop afin de permettre une efficacité maximum, tout en maintenant une certaine diversification entre les membres, diversification qui a beaucoup apporté ces dernières années aux débats du Club.
La vigueur de ces débats, et leur niveau, montrent que le Club est plus actif que jamais. Ses membres se renouvellent, et la qualité de ce renouvellement me rend extrêmement confiant dans l'avenir. Les nouvelles pistes de travail retenues, qui pour certaines s'inscrivent logiquement dans la suite de nos réflexions antérieures, témoignent d'un Club d'aménageurs bien en phase avec les interrogations de nos concitoyens et de leurs élus.

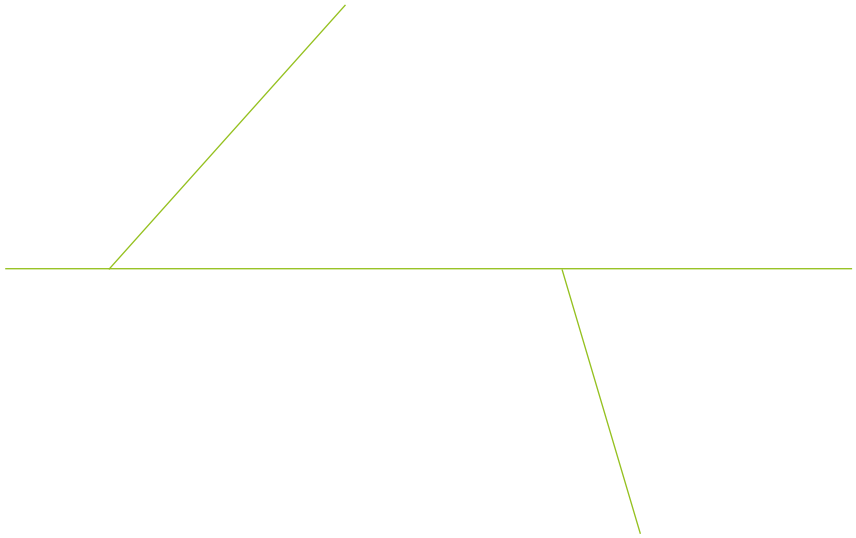
Bon anniversaire !

Propos recueillis par Jean Audouin

20 ANS...

« L'avenir, tu n'as point à le prévoir mais à le permettre »
Antoine de Saint-Exupéry

"The best way to predict the future is to implement it"
Alan Kay



Le début des années 1990 est marqué par une situation de crise, résultat de la dérive inflationniste de la fin des années 80, avec des taux d'intérêt qui vont grever pour longtemps la confiance et les capacités des investisseurs privés. De plus, le coût prohibitif de l'argent entraîne le lourd impact des « frais financiers » sur les opérations engagées et le portage foncier. En 1991, la Guerre du Golfe joue le rôle de détonateur du blocage de l'économie française et mondiale. Fruits d'une « bulle » sur l'immobilier haut de gamme (logements et bureaux), les prix s'envolent : les opérations stagnent tandis que les opérations nouvelles se raréfient.

En 1993, sur une idée de François Ascher, conseiller scientifique au Plan Construction Architecture, Jean-Paul Baïetto et Jean Frébault, alors respectivement directeur général d'Euralille et directeur de l'Architecture et de l'Urbanisme au Ministère de l'Équipement, prennent l'initiative de créer un club rassemblant aux côtés de l'État, des maîtres d'ouvrage – responsables de sociétés d'économie mixte, d'établissements publics ou d'OPAC – en charge d'opérations complexes. Cette initiative portait déjà la conviction que le métier classique d'aménageur, issu des trente glorieuses, et son positionnement d'opérateur chargé de réaliser des ZAC aux contours et contenus préalablement définis, avaient fait long feu. La quasi stagnation de l'économie et la récession de l'immobilier constituaient une occasion inédite de s'interroger sur les modes de production de la ville, voire de les renouveler.

Les origines des changements intervenus dans le monde de l'aménagement étaient connues, de l'évolution des modes de vie (montée de l'individualisme et de la mobilité, internet...) à la décentralisation en passant par les préoccupations écologiques et la volonté de reconquête de la ville existante. Comme le résume aujourd'hui Jean Frébault,

« il s'est passé beaucoup de choses en 20 ans ! Avec la décentralisation, le réveil des villes et l'explosion des projets urbains (commande politique), une nouvelle génération de projets "métropolitains", les changements de culture de projet et l'affirmation de la "maîtrise d'ouvrage urbaine", les bouleversements du cadre juridique et ses effets parfois déstabilisants, l'irruption du privé dans la production urbaine, la reconquête des quartiers en politique de la ville, les "écoquartiers", l'évolution de la place de l'État, etc. ».

Aussi l'objectif du Club a-t-il été pendant ces vingt années – et reste-t-il – de prendre la mesure des bouleversements en cours et de réfléchir ensemble à leurs conséquences sur le métier d'aménageur et le système de production urbaine. La diversité des statuts et des contextes urbains qui caractérisaient les membres du Club, la présence au départ très active de l'administration compétente de l'État, en ont fait un espace d'échange d'idées aujourd'hui encore unique en son genre.

À l'automne 2013, le Club Ville Aménagement célèbre donc son vingtième anniversaire à Lille, où il prit son départ. Il a souhaité à cette occasion réaliser un document rétrospectif permettant, à travers événements et prises de position, d'apprécier les avancées et influences de ses engagements sur les outils et méthodes de l'aménagement ainsi que sur les évolutions des métiers des aménageurs, invités à réinterroger sans cesse leurs pratiques. À travers une relecture des ouvrages publiés par le Club, de ses nombreux groupes de travail, des synthèses des sept *Entretiens de l'Aménagement*, des manifestations-phares de type *5 à 7*, mais aussi des voyages, se dessinent les interrogations et apports du Club dans la mutation des outils et méthodes de l'aménagement au long de ces vingt dernières années, les points forts (et/ou les insuffisances) retenus par

ses principaux acteurs – présidents et secrétaires généraux successifs, membres et partenaires associés.

Si se défaire de la culture technocratique des Trente glorieuses, intégrer de nouvelles compétences et assumer un rôle de synthèse et de coordination ont été des injonctions permanentes aux membres du Club, conscients que « ce n'est pas un signe de bonne santé que d'être bien adapté à une société profondément malade » (Jiddu Krishnamurti), le contexte de la nouvelle crise actuelle les incite à la relance d'une phase prospective plus militante pour s'ouvrir à de nouvelles problématiques. Car l'avenir « c'est là que j'ai décidé de passer le restant de mes jours » déclare Woody Allen.

90

LES ANNÉES

10

Les années 1990 s'inscrivent dans la montée en puissance d'actions en faveur d'une politique de la ville mais aussi d'une prise en compte progressive de l'écologie, amorcées par un ensemble de lois visant le développement et la protection de la montagne (1985), l'aménagement, la protection et la mise en valeur du littoral (1986), puis les lois relatives à la protection et la mise en valeur des paysages (1993), le renforcement de la protection de l'environnement (1995), l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie avec l'instauration des PDU (1996).
Les questions majeures soulevées en juin 1996 lors du « second sommet des villes », Habitat II à Istanbul, sur le « droit à un logement convenable » et sur le rôle des autorités locales, soulignent la permanence des enjeux et leur poids sur les réflexions, les stratégies et les décisions urbaines.
Les évolutions de l'aménagement apparaissent souvent parallèles à celles du management public local tandis qu'une demande croissante de services urbains conduit notamment au développement d'infrastructures de transports en commun (tramway, etc.). Les acteurs de la ville et ceux qui

l'observent et l'analysent esquissent une définition de « la ville émergente » (Dubois-Taine et Chalas, 1997) à travers six grandes figures : la ville-mobile, la ville-territoire, la ville-nature, la ville polycentrique, la ville au choix, la ville-vide.
À la suite du rapport Sueur, un ministre délégué à la ville, Claude Bartolone, est nommé fin mars 1998. De nouveaux champs d'intervention mobilisent l'aménagement : le recyclage de certains produits urbains et de l'immobilier, le traitement de nouvelles friches (casernes désaffectées, infrastructures obsolètes…). En parallèle, on assiste à une complexification du code de l'urbanisme, la mise en place d'une réglementation de la maîtrise d'ouvrage publique (loi MOP) et de ceux qui l'exercent (loi Sapin) tandis que les partenariats public/privé se développent. Adoptées en 1999, les lois Voynet (d'orientation pour le développement et l'aménagement durable du territoire/LOADDT) et Chevènement (coopération intercommunale) modifieront en profondeur le cadre institutionnel et juridique de la politique urbaine alors que le thème du renouvellement urbain devient un des enjeux majeurs de l'avenir des villes.

1993

Quand l'argent et le temps préoccupent les aménageurs

L'idée de créer un Club des aménageurs émerge en 1993 des échanges entre Jean Frébault, François Ascher et Jean-Paul Baïetto. « Il y avait alors une quinzaine de membres[4] issus de structures d'aménagement (SEM, EPA) face à l'État », se souvient Geneviève Dubois-Taine, la première secrétaire général du Club (1993-1999). « Jean-Paul Baïetto souhaitait que ce soit vraiment un club élitiste réunissant les grands aménageurs d'opérations complexes… » témoigne Jean-Louis Subileau, alors directeur général de la SCET.

Ouvertes dans l'euphorie du *boom* de la construction et de l'immobilier, les Trente glorieuses se sont achevées par une crise de la ville aux symptômes visibles qui bouleversent l'opinion… et l'univers des professionnels : violence dans certains quartiers de banlieue, exclusion sociale, marasme de l'immobilier annonciateur de friches, opacité des décisions, mise en cause des modes de faire. Les évolutions démographiques, sociologiques et économiques ne sont pas sans incidence sur les structures familiales (décohabitation), le logement, l'habitat, l'urbanisation.
Issus de cette période faste, certains aménageurs vivaient encore dans la nostalgie d'une ville produite par morceaux entiers. Dans un document de travail du 31 mars 1994, François Ascher retrace le chemin parcouru : « l'aménageur, tel qu'il s'est développé en France à partir des années 1950, était l'opérateur qui acquérait des terrains, les aménageait, puis en cédait à des promoteurs des morceaux assortis de droits de construire et mettait le reste à

4 Les statistiques du Club indiquent 10 membres en 1994, chiffre stable jusqu'en 1997 où il passe à 15.

disposition des pouvoirs publics (pour les équipements et voiries). D'un point de vue économique, l'aménageur avait trois types de dépenses : l'acquisition foncière, le financement des aménagements, le fonctionnement de la société d'aménagement. L'aménageur avait deux types de ressources principales : des fonds publics, à l'origine principalement de source nationale, la vente de charges foncières et de droits de construire (complétés parfois de quelques fonds de concours excédentaires par rapport aux équipements réellement liés à l'opération). L'aménageur gérait le développement de son opération en essayant d'équilibrer un bilan d'opération ; mais il était conduit à faire évoluer ce bilan dans la mesure où aucune opération d'urbanisme ne peut se réaliser exactement telle qu'elle a été conçue... La plupart des opérations d'aménagement étant déficitaires, les financements publics complémentaires n'étaient jamais de trop ». Et de constater que « le déroulement des grandes opérations d'urbanisme contemporaines semble s'éloigner progressivement de ce modèle » alors que les acteurs sont pratiquement les mêmes.
Plusieurs éléments ont en effet changé : aux trois postes de dépenses existants, s'ajoutait le coût de l'argent tandis que la notion de programme laissait place à la stratégie et aux projets et que la nature même des aménagements changeait et se complexifiait dans un contexte concurrentiel d'attractivité des territoires. « Comment donc financer des aménagements urbains quand l'État n'est plus là pour subventionner, que l'argent et le temps ont un coût élevé, qu'il est impossible de s'endetter sur très long terme, et que les bureaux ne peuvent plus rien pour l'aménagement ? » interpellait François Ascher.

Le Club, poisson pilote des voies nouvelles de l'aménagement

Jean-Paul Baïetto, soucieux de l'opération dont il avait la charge (Euralille), souhaitait pouvoir à la fois capitaliser les innovations

réalisées et bénéficier de l'expérience et des innovations d'autres aménageurs. Avec eux, il ressentait la nécessité d'une plus grande professionnalité dans tous leurs domaines d'interventions, dans tous les champs de leurs pratiques. Aussi, l'idée d'engager un partenariat entre l'État et quelques grands aménageurs s'est-elle concrétisée par la création du « Club des maîtres d'ouvrages d'opérations complexes ». Il est « né en 1993 de la rencontre de préoccupations diverses, du Plan Construction et Architecture d'une part, de la Direction de l'urbanisme et de l'Architecture et des grands aménageurs d'autre part » témoignait Olivier Piron, alors secrétaire permanent du Plan Construction et Architecture[5] qui conduisait un programme de recherches et d'expérimentation intitulé « Cité-projets », visant à améliorer la connaissance des relations entre ville et architecture et la qualité des interventions dans ce champ.

Pour l'un des trois fondateurs du Club, Jean Frébault, « son rôle était d'être un poisson pilote des voies nouvelles de l'aménagement, la flamme qui anime le métier des aménageurs, une démarche collective en capacité de prise de recul. Nous travaillions ensemble de manière productive en nous appuyant sur des experts /consultants /chercheurs extérieurs, et en étant au maximum à l'écoute des partenaires (professionnels, concepteurs, élus et collectivités, opérateurs privés, société civile...) ». Et de souligner l'indépendance du Club à l'égard des lobbies professionnels. En effet, depuis sa création en 1993, le Club a toujours eu le souci d'une réflexion plus transversale et moins lobbyiste que les approches segmentées des différentes catégories d'acteurs, une réflexion issue de groupes de travail qui rassemblent experts, chercheurs et aménageurs autour de thèmes clairement identifiés comme des enjeux décisifs pour l'avenir des villes. Par le choix de ces thèmes et l'abandon délibéré des approches plus techniques (dépollution, archéologie...), le Club a marqué sa volonté d'apporter sa contribution aux conceptions actuelles de restructuration des villes et d'économie du développement durable. Ce qui le distinguait nettement des congrès des organisations professionnelles (promoteurs, SEM, agences d'urbanisme...), néanmoins associées à ses réflexions.

5 *L'aménageur urbain face à la crise de la ville*, Éd. l'Aube, La Tour-d'Aigues, 1996, 254 p.

FRANÇOIS ASCHER
ET LA NAISSANCE DU CLUB VILLE AMÉNAGEMENT

Jean Frébault
Président du Conseil de développement du Grand Lyon

Alors que j'étais directeur de l'architecture et de l'urbanisme au Ministère de l'Équipement, j'ai participé à la fondation en 1993 du « Club Ville – Aménagement », à partir d'une idée proposée par François Ascher. Il souhaitait sortir d'une démarche de recherche urbaine cantonnée à l'écrit pour agir sur ce qu'il a appelé « les opérations complexes » caractérisant les opérations lancées sous le label projet urbain dans les années 90 : « la complexité nous est alors apparue comme l'une des caractéristiques les plus marquantes de notre champ d'action. En effet, certaines opérations d'aménagement sont de longue durée, ont donc à résoudre des problèmes de phasage spécifiques et engagent un grand nombre d'acteurs qui doivent faire face à de multiples incertitudes » rappelait-il[6]. C'est ainsi qu'il a eu l'idée de créer ce « Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes », comme une manière de constituer des passerelles entre le monde des chercheurs, l'État et les aménageurs, chacun trouvant un bénéfice à une démarche partagée. « Nous avions retenu dans un premier temps l'appellation "Club des maîtres d'ouvrage urbain". Bien que la notion de maîtrise d'ouvrage urbaine fût alors quelque peu imprécise, il nous semblait cependant important d'intégrer cette

6 *Le Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes*, Entretien avec François Ascher in *Urbanisme*, n°294, mai-juin 1997.

connotation de la grande échelle, du territoire de la ville. Mais pour des raisons tactiques internes à l'administration, nous n'avons pu adopter cette dénomination »[7]. Tactiquement il avait souhaité éviter le terme « urbanisme », trop connoté planification sans doute et à ses yeux « le terme "complexe" définissait donc parfaitement la nature de notre travail, qui ne relevait ni de l'ouvrage classique ni de la planification ou de la réglementation urbaine »[8].

Le premier objectif de François Ascher était sans doute d'impliquer les chercheurs dans l'action urbaine. Je venais d'une longue pratique de l'urbanisme de terrain auprès des collectivités locales, il a trouvé en moi un complice évident. La période était favorable et j'ai souhaité, aux côtés de la démarche lancée par la DAU sur le projet urbain, créer ce club qui offrait à l'État une nouvelle capacité de dialogue avec le local et les acteurs opérationnels dont il s'était éloigné. Nous l'avons proposé à Jean-Paul Baïetto, alors directeur général d'Euralille – opération phare de l'époque – et locomotive de la profession. « La coprésidence de l'État paraissait évidente » du point de vue de François Ascher, qui savait que « l'État a toujours eu des difficultés à mener un travail partenarial, comme on le remarque lors des cofinancements d'actions publiques par le privé »[9]. Auparavant, les aménageurs n'avaient pas de réseau d'échanges hors corporation et il m'est apparu souhaitable de susciter une capitalisation des savoir-faire. De plus, François Ascher pensait que l'expérimentation urbaine était impossible et qu'il valait mieux associer les chercheurs à la capitalisation du travail en cours avec l'opportunité d'utiliser les opérations complexes comme laboratoire d'hypothèses et de recherches. Le Plan Construction présidé par Georges Mercadal, dont François Ascher était le conseiller scientifique, souhaitait investir sur l'urbain et avait créé le programme « Cités-Projets » qui s'est trouvé tout naturellement investi dans le club. Le principe de départ était celui d'un investissement à part égale de l'État

7 Entretien avec François Ascher, op. cité.
8 Entretien avec François Ascher, op. cité.
9 La DAU abandonnera cette coprésidence en 1995 « pour se mettre en conformité avec les règles de gestion des associations subventionnées et ne pas être accusé de gestion de fait », témoigne François Delarue.

(à travers notamment le Plan Construction-Architecture, aujourd'hui le PUCA, et la DAU) et des aménageurs. Le Club reposait ainsi sur un trépied : l'État, les aménageurs et les chercheurs. Maintenir cet équilibre n'est pas aisé car il est souvent difficile d'accorder des rythmes aussi différents que celui de la recherche et celui de l'action.
Le Club s'est mis en place en 1994. François Ascher a accompagné quelques temps la démarche pour la lancer, proposant des thèmes d'études et de recherches ainsi que son réseau de chercheurs (Jarreau, Bourdin, Villemin, Janvier…), et jouant son rôle de stimulateur et de critique constructive. Puis il s'est mis en retrait pour aller ailleurs inventer d'autres dispositifs… Jean-Paul Baïetto a ensuite introduit l'idée des « Entretiens de l'aménagement » – à l'image des entretiens de Bichat – afin de communiquer et de développer l'échange.

Vingt ans après la mise en place de ce lieu d'échange aujourd'hui dénommé « Club Ville-Aménagement », on peut dire que les travaux du Club se sont appuyés pour une part significative sur un processus de « co-production » entre praticiens et chercheurs, portant notamment sur la compréhension et l'évolution des pratiques de l'aménagement, du contenu et du management des projets en lien avec les stratégies urbaines et les grandes mutations sociétales.
Avant de nous quitter, François Ascher nous a alerté sur une sorte d'essoufflement du processus, et invité à retrouver de nouvelles synergies avec le monde de la recherche
(cf. encadré page 29).

La dynamique de création du Club s'est inscrite dans ce contexte avec des premières pistes de recherche-action. D'une première enquête auprès de tous les partenaires potentiels fut tiré un premier projet de club et de programme de travail, testés au moyen d'une seconde enquête. Dès l'origine du Club, aménageurs, responsables des administrations centrales ont été associés en permanence aux chercheurs, non sans quelques incompréhensions, certains maîtres d'ouvrages supportant mal le regard des chercheurs, ne se voulant pas objets de recherche mais sujets, réels partenaires d'un travail collectif. Aujourd'hui, comme on le verra plus loin, nombre de membres du Club regrettent sa déconnexion progressive du monde de la recherche.

Des opérations complexes… à la ville

Thérèse Cornil, alors directrice générale de la SEMAPA (Paris Rive Gauche) se souvient qu'en « 1993, c'était la crise. Jean-Paul Baïetto est venu me voir alors que notre PAZ venait d'être annulé, que notre endettement était considérable, et qu'il n'y avait pas un client… jusqu'au début de reprise mi 97/98. Rappelez-vous qu'en 1995 la Très Grande Bibliothèque trônait… au milieu de rien ! Certes, nous exercions dans des contextes différents : face à une agence d'urbanisme lilloise, moins présente que l'APUR, Jean-Paul Baïetto jouait le rôle d'aménageur et fabriquait son projet avec une certaine liberté de conception… » Ce qui ne l'empêchait pas de s'inquiéter dans *La lettre du Club*[10] des limites de l'exercice : « La crise immobilière que nous traversons sur fond d'incertitudes économiques, de déstabilisation sociale et de tarissement de la pensée, semble se traduire dans la production et la gestion de la ville, par la mise au banc des bâtisseurs, la prise de pouvoir croissante des censeurs, la victoire annoncée du petit, du médiocre, de la copie conforme. Dans le même temps, notre civilisation urbaine, socle de notre culture et de notre identité européenne,

10 Jean-Paul Baïetto, directeur général d'Euralille, dans *La lettre du Club*, n° 2, Avril 1996.

donne des signes d'essoufflement… Espérons qu'il ne s'agit pas là de signes irrémédiables de décadence et résistons. »
Les aménageurs ont dû apprendre à se dégager de la temporalité de l'action et admettre les cheminements qu'implique la production de connaissances. En trois ans (1993 – 96), la confiance entre les membres s'est solidement établie. « Le Club était une instance où on s'exprimait sur les métiers : la parole était libre m'apportant un peu d'oxygène. On mettait en commun nos expériences. Le fond du travail pour ses membres, au long des réunions qui se tenaient chez les uns et chez les autres, était d'avancer dans le management technique et financier de leurs opérations en s'appuyant sur leurs pratiques » (Thérèse Cornil). « L'État était demandeur de cette vision opérationnelle. Le Club avait une fonction d'échange et les réunions tournaient dans les différentes structures membres sur un jour et demi. La veille au soir, il y a avait un débriefing alimenté par chaque aménageur (économie, marché, environnement) et le lendemain une séance plénière centrée sur une des facettes du métier d'aménageur », se souvient Éric Bérard, l'un des membres fondateur, alors directeur de la SERM Montpellier. « La première, à Lille, montrait comment on se sert de l'économie tertiaire pour faire des projets urbains, notamment en négociant avec les investisseurs : Jean-Paul Baïetto était alors convaincu que l'aménagement de projets structurants à dominantes économiques pouvait s'autofinancer dans les principales agglomérations. La deuxième eut lieu à Strasbourg avec Robert Adjedj (alors directeur de la SERS) sur la communication des opérations, puis une autre à la Semaest sur les jeux d'acteurs avec les promoteurs et les architectes, etc. »
Et le « Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes » devint peu à peu une référence dans le paysage mouvant de l'aménagement et de l'urbanisme à la française. Cette période d'une aussi étonnante structure, ni lobby, ni syndicat, mais lieu de réflexion et d'échange sur les projets et les pratiques animés par quelques ténors – on dirait aujourd'hui *think tank* –, indépendant à l'égard des lobbies professionnels, est vue comme l'âge d'or du Club par certains de ses membres. C'était certainement une période féconde que le 20e anniversaire invite à revisiter pour orienter le fonctionnement du Club vers demain.

LE CLUB, LA RECHERCHE URBAINE ET L'EXPÉRIMENTATION

Peu avant sa disparition, François Ascher regrettait les liens insuffisants entre la pratique et la recherche, jugeant même « souhaitable de créer une filiale du Club pour mobiliser une nouvelle génération de chercheurs. Une problématique de chercheur s'est en effet épuisée dans le Club dont l'idée initiale était de faire travailler dans la durée les chercheurs et les acteurs pour qu'ils soient en phase dans l'innovation »[11]. Mais « le temps nécessaire aux innovations urbaines n'est pas le même que celui consacré à l'invention d'un nouveau concept dans le logement ou d'un produit destiné au bâtiment ; et l'expérimentation en la matière s'avère peu généralisable, car chaque ville a ses caractéristiques et ses exigences spécifiques » soulevait-il dans un entretien avec Thierry Paquot[12]. « Autant le maître d'ouvrage d'un seul bâtiment – ou une entreprise – peut espérer appliquer avec succès une méthode qu'il a utilisé ailleurs, autant celle-ci ne peut aider un élu local à résoudre des problèmes urbains qui lui paraissent toujours particuliers. Nous avons alors réfléchi à la manière de tirer parti des solutions urbaines propres à chaque ville. Dans un premier temps, nous nous sommes donné pour tâche d'identifier les opérations qui présentaient des caractéristiques d'innovation afin de les analyser,

11 *Organiser la ville hypermoderne,* François Ascher, Grand Prix de l'urbanisme 2009, Éd. Parenthèses.
12 Entretien avec François Ascher, op. cité (*Urbanisme,* n° 294, mai-juin 1997).

les capitaliser et les diffuser. Dans ce domaine, nous avons souvent été déçus par les résultats obtenus par les chercheurs, car ceux-ci parvenaient difficilement à s'approprier à la fois l'information et la logique des acteurs. Cette forme d'évaluation externe nous a donc semblé limitée. C'est pourquoi nous avons élaboré une méthode – qualifiée de procédurale – d'une toute autre nature, qui a consisté à apprendre aux maîtres d'ouvrage et aux chercheurs à travailler ensemble. Cela suppose que les chercheurs jouent un rôle d'expert, mais aussi qu'ils ne considèrent pas les maîtres d'ouvrages en tant qu'objet d'études, mais en tant que personnes avec lesquelles ils partagent les éléments du projet. Le rôle des chercheurs consiste alors à extraire de cette pratique commune un certain nombre de données analysables, transmissibles et informatives. De là est née cette notion de « club ». Nous avons cherché à créer certaines conditions d'échanges – dont la convivialité – favorisant une qualité et une pertinence de réflexion fondées sur la complémentarité des uns et des autres ».
Le Club s'est proposé de retrouver cette orientation originelle dans une démarche plus volontariste en renforçant ses croisements thématiques avec les programmes du PUCA, en accueillant des chercheurs de disciplines variées en son sein, en les faisant participer à ses groupes de travail, en assurant la promotion chez ses membres d'opérations expérimentales aptes à tester en vraie grandeur les méthodes et produits qui naîtraient de ces rencontres. « Nous avons dû mettre en place un système de médiation entre eux afin de faciliter l'expertise des situations rencontrées. Car il est souvent difficile d'accorder des rythmes aussi différents que celui de la recherche et celui de l'action. Les acteurs sont prêts à investir dans des études et dans leur suivi proche, mais ils ont moins l'habitude des reformulations et des "détours" de la recherche » explicitait François Ascher[13].
Outre la difficulté de repérer au sein du vivier des chercheurs ceux qui sont aptes à être des « passeurs » entre la recherche et l'opérationnel, les appétits du Club en matière de recherche ont rencontré quelques obstacles : d'une part, les chercheurs travaillent dans des délais plus longs que ceux des aménageurs et avec des budgets lourds, rendant le Club inapte à passer des commandes de recherche ; d'autre part, la collaboration avec le PUCA a trouvé sa limite dans le fait que ce dernier ne couvre pas certains thèmes en débat chez les aménageurs (les éco-quartiers par exemple).
« Le partenariat avec la recherche avait diminué bien avant la mort de François Ascher » se souvient Jacques Pernelle, secrétaire général du Club de 2004 à 2011. « Déjà dans la période Jean-Paul Blais, l'appui du PUCA s'était fait plus léger : ses subventions qui devaient en principe cofinancer des équipes de recherche ont plutôt servi à rétribuer des bureaux d'études. Pour retrouver la recherche, il faudrait continuer à travailler avec des bureaux d'études pour animer les groupes de travail mais aussi financer des contrats de recherche pour bénéficier de leurs acquis sur ces sujets. »
Le Club a été inventé par François Ascher pour expérimenter sur l'urbain, *in vivo*, « encore faut-il avoir la capacité à renvoyer des questions pointues à la recherche pour poursuivre dans cet esprit » alerte aujourd'hui Ariella Masboungi (inspectrice générale du développement durable au CGEDD).
« Le lien avec la recherche s'est distendu », observe Jean Frébault, soulignant que « le profil de passeur est rare : François Ascher savait jouer ce rôle ». Il esquisse une explication : « l'aménagement n'a jamais été identifié comme un sujet important de recherche, laquelle s'inscrit dans un processus de temps long. Dans la fusion Plan construction-PCA, l'urbain a finalement dominé les thématiques du PUCA même si les méthodes du PCA (Ascher) ont imprégné le PUCA et le Club. En particulier l'idée fondatrice de connecter (d'immerger) le monde de la recherche avec l'action concrète sur le terrain, à laquelle il faut redonner de la force. Et puis la commande politique au PUCA a fait défaut, sauf récemment pour les écoquartiers ». Jean Badaroux (directeur de la SEM Ville Renouvelée) reconnaît « on peut mieux faire et on a eu mieux fait. Nous tirons trop de nous-mêmes produisant une approche impressionniste : on loupe une élévation du débat qu'apporterait la recherche. La récente

13 Entretien avec François Ascher, op. cité.

production de notre groupe de travail sur la précarité illustre ce phénomène ». « Il faut maintenir un haut niveau d'exigence en recherches, les centrer sur l'amélioration du bien-être de ceux qui occupent les opérations d'aménagement » insiste Nicolas Terrassier (alors directeur de l'ADDRN). « Le Club a une vocation de recherche appliquée, il ne faut pas qu'il perde cette différenciation par rapport aux nombreux club relationnels, type AFDU/Association française du développement urbain » invite Sophie Schmitt (directrice de l'aménagement chez Sodearif).

Une dizaine de thèmes proposés en 2010 paraissent encore d'actualité et pourraient déboucher sur des journées thématiques, des groupes de travail d'ateliers lors de prochains *Entretiens*, des *5 à 7*, des publications… Outre le foncier, l'énergie, la précarité inscrits aux récents *Entretiens de Rennes 2013*, on retiendra :

— l'aménagement des grands territoires : poursuite des travaux en cours depuis 2005 en croisant différentes approches sectorielles (commerce, logistique, transports, eau, énergie) dans la démarche d'un aménagement durable ;
— la ville et la voiture ;
— la faisabilité de services à dominante publique pour irriguer la société des plus défavorisés ;
— la prise en compte des ménages pauvres dans l'aménagement sur les plans prioritaires du logement et de la mobilité ;
— la sûreté et la sécurité dans la conception des opérations d'aménagement ;
— la densité, la centralité et la mobilité ;
— le développement économique et les territoires avec notamment la question de la localisation des entreprises, la faible mixité urbaine des opérations ;
— les nouveaux modèles économiques de l'aménagement ;
— la culture, l'art et la ville ;
— l'économie de la connaissance avec notamment les réflexions sur l'implantation des équipements universitaires et de recherche dans l'espace urbain.

1996

L'aménageur urbain face à la crise de la ville

Après un changement de gouvernement, le ministère tente, à l'issue du premier mandat de Jean-Paul Baïetto, une reprise en main du Club. Certains plaident pour une alternance à la présidence du Club. Encouragée par le ministère de l'Équipement, Thérèse Cornil, qui « n'a pas souvenir d'un jeu de pouvoir », se présente : Jean-Paul Baïetto est réélu par 9 voix contre 8, « lors d'un vote à bulletin secret dans une urne. C'est la seule fois qu'on a procédé de cette manière » se souvient Jean-Luc Poidevin, alors trésorier du Club. Quelques mois plus tard, lors d'une réunion à la SEMAPA, la direction de l'urbanisme et des paysages/DUP annonce sans préavis son intention d'arrêter. « Tout le monde s'est tourné vers moi », se souvient avec délectation Olivier Piron, alors secrétaire général du PUCA. « J'ai simplement dit, moi, je continue. Et cela a continué. »

Après trois années de fonctionnement, dans la perspective des premiers *Entretiens de l'aménagement*[14], le Club publie son premier ouvrage : *L'aménageur urbain face à la crise de la ville*. Il y fait le point sur les différentes facettes du métier d'aménageur[15] : financement des opérations, programmation, coordination architecturale, concertation...

La nouvelle situation de l'aménageur se définissait alors par une grande incertitude et un élargissement de la chaine de production à laquelle participent désormais la structure commerciale, l'exploitant, voire l'usager tandis que les territoires "à enjeux" se déplacent, se transforment sans être nécessairement les mêmes qu'hier. Condamné à se transformer, le métier d'aménageur ne pouvait évoluer qu'en se donnant une nouvelle légitimité. Jean-Louis Subileau jetait un certain froid en invitant les aménageurs « à apurer les comptes de leurs opérations, à ne pas mentir aux élus ». François Ascher appelait à « encore plus de professionnalité... » plaidant pour que la capacité des aménageurs à « transformer la ville » grâce à leurs nouvelles missions et à leurs compétences, et non pas du fait de leur savoir-faire technique particulier, apparaisse ainsi plus clairement. Des évolutions ne seraient possibles que « si les aménageurs savaient générer une nouvelle dimension de l'aménagement, acceptaient de renouveler leur savoir-faire et ne se contentaient pas d'un simple accompagnement de tendances » suppliaient Jean-Paul Baïetto et Jean Frébault. Pour sa part, Yves Dauge, alors maire de Chinon, mettait en garde : « ce qui compte, ce n'est pas le professionnalisme ! Nous en avons trop souffert, il suffit de regarder ce que nous avons réalisé pendant trente ans. Ce qui compte, c'est l'intensité du projet, l'extraordinaire mobilisation autour d'une idée simple, compréhensible par les gens, c'est de réussir un partenariat entre les acteurs qui font le quotidien ».

14 23 et 24 janvier 1997 à Lille, dans une ville emblématique dotée d'un grand projet urbain alors en difficulté (Euralille).
15 *L'aménageur urbain face à la crise de la ville,* op. cité.

Une référence dans un paysage mouvant

La crise apparaissait alors aux aménageurs comme une chance autant que comme un révélateur, une occasion de renouveler les modes de production de la ville. La répartition des rôles entre les élus, les structures amont comme les agences d'urbanisme ou les services propres des grandes collectivités et les aménageurs méritaient dès lors d'être clarifiée, alors que des divergences existaient sur la posture de l'aménageur au regard des décideurs politiques. Jean-Luc Poidevin (alors directeur de l'EPAMSA) se souvient « de la contre-posture de Jean-Paul Baïetto » sur la gouvernance des opérations d'aménagement « avec une volonté marquée[16] de se substituer aux élus (et l'ambition à peine voilée de créer France Aménagement, une SCET bis) » face à Éric Bérard qui défendait la position de l'aménageur derrière le maître d'ouvrage qu'est la collectivité, rejoint par Robert Adjedj (SERS) pour qui « on ne peut pas avancer si on n'est pas adossé à la collectivité ». Aux *Entretiens de Lille*, 1997, Catherine Trautmann, alors maire de Strasbourg, soulignera en écho que « nous sommes en train de passer de ce que l'on qualifie d'"État Providence", à la "ville providence" ; ce que moi j'appelle en fait "la voiture-balai de la démocratie". C'est à dire que la ville devient le territoire investi pour le règlement de tous les problèmes ». François Ascher[17] observait que « les processus urbains sont les objets d'une action publique en pleine transformation ». « La mise en cause du modèle de l'État Providence, pilotant les transformations de la société à l'aide de politiques publiques classiques, s'accompagne d'une montée en puissance d'acteurs publics locaux et des acteurs privés, en particulier des entreprises, dans toutes les sphères concernant la vie sociale et les services collectifs. Une multitude d'intérêts divergents s'expriment » détaillait Alain Bourdin[18].

Un consensus se dégageait cependant selon lequel l'aménagement, de quelque manière qu'il soit organisé, nécessitait un grand professionnalisme et de nombreuses compétences : inventivité, créativité et capacité de penser en termes de stratégie, management des multiples acteurs de l'urbain, des processus et

16 N.d.l.r : jusqu'à l'arrivée de Martine Aubry.
17 François Ascher, *La société change, la politique aussi*, Odile Jacob, 2007.
18 Alain Bourdin, *Du bon usage de la ville*, Éditions Descartes & Cie, 2009.

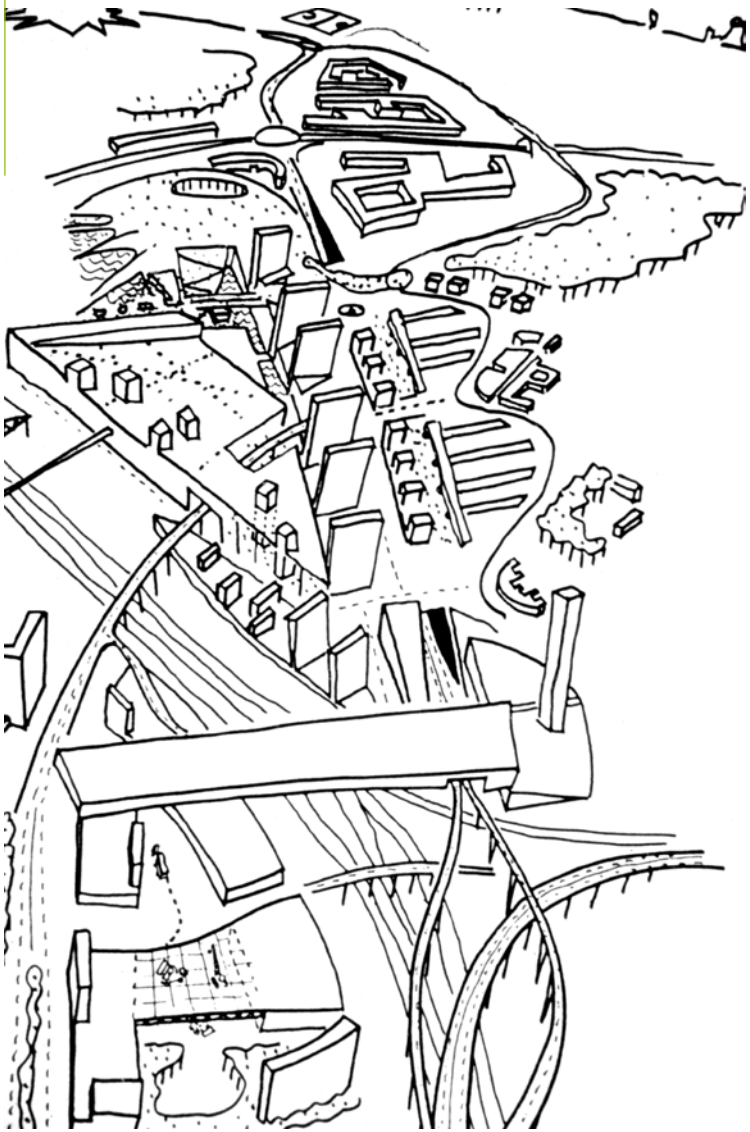
procédures, capacité d'interpeller et de faire travailler ensemble des professionnels aux profils divers et complémentaires (urbanistes, architectes, paysagistes, économistes urbains, juristes, sociologues, notaires…) et talents pour faire aboutir et réaliser les projets. « Il faut échapper à la malédiction de l'urbanisme opérationnel, qui produit cette fausse harmonie où le temps est absent, et retrouver une production d'hétérogénéité qui ne soit pas seulement esthétique, mais aussi sociale, liée à la mixité, à la négociation, à la diversification, au plaisir d'habiter, au charme de la ville… Une hétérogénéité non plus comme un échappatoire à une malédiction de la norme, mais comme réalité du rapport social » invitait Christian Devillers, architecte-urbaniste, aux *Entretiens* de Lille, 1997.

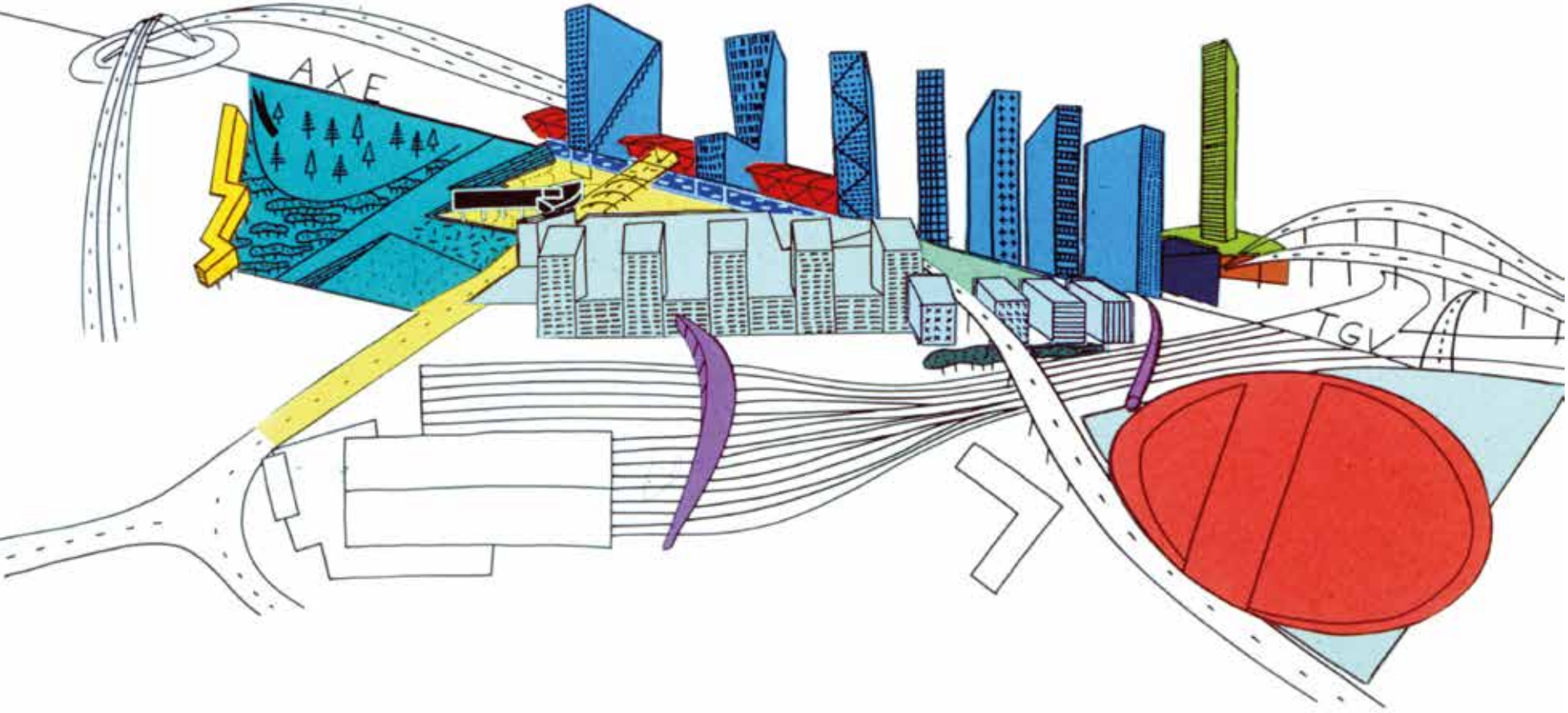
Un élargissement du Club « à de nouveaux venus faisait l'objet de discussions », a témoigné François Ascher[19], « car la connivence, l'intimité et la convivialité qui permettent à notre structure de fonctionner nous incite à en limiter d'emblée l'entrée. De plus, un minimum de culture commune se révèle indispensable pour intégrer le groupe. Nous avons, par exemple, rejeté l'éventualité d'ouverture à Aéroports de Paris et à la SNCF, les maîtres d'ouvrages se trouvant par ailleurs régulièrement confrontés à cette dernière… L'ouverture du Club aux GPU/Grands projets urbains a également été envisagée, à la demande de l'État, mais les membres du Club hésitent pour l'instant. Autres nouveaux venus : la SEM de Nantes, celle de Rennes, et l'établissement public Euroméditerranée dont les expériences et les interrogations renouvellent nos approches ».

19 Entretien avec François Ascher, op. cité.

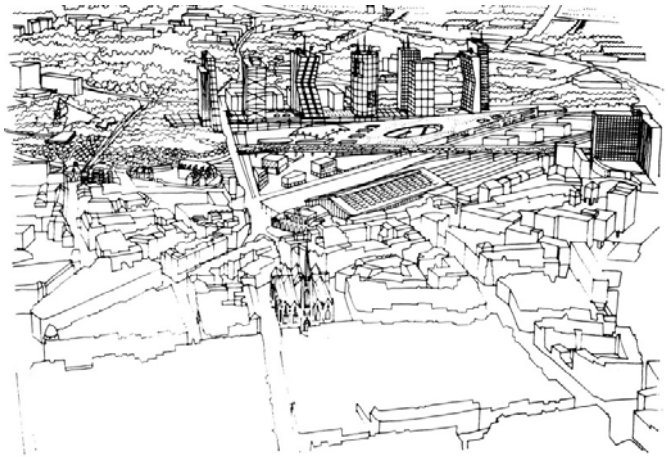
1997

Lille : désaménager l'aménagement





Expression de la vision urbaine de Rem Koolhaas pour Euralille (1988). © OMA



En juin 1997, Jean-Paul Baïetto qui souhaitait un intitulé beaucoup plus parlant pour le Club propose de changer son nom du «Club des Maîtres d'Ouvrage d'Opérations Complexes», en une nouvelle appellation où figurerait le mot «ville» (notion beaucoup plus large que «urbanisme»), et bien sûr le mot «aménagement» en référence au champ professionnel de ses membres, une manière de bien affirmer la responsabilité de l'aménageur sur l'ensemble des composantes de la ville (construction, certes, mais pour un développement économique, social, culturel). Le Club devient le «Club Ville-Aménagement».Les thématiques qu'il aborde conditionnent alors l'aménagement dans le futur: sécurité, mixité, développement durable....

Les premiers *Entretiens de l'aménagement* se tiennent à Lille. Ils ont ouvert la voix à une série de manifestations à la périodicité régulière mais espacée (tous les deux/trois ans)[20] car « il faut le temps de nourrir le débat et nous ne sommes pas tenus au rythme annuel comme d'autres organismes plus institutionnels, » commenta Éric Bérard, alors directeur général SERM Montpellier. De Lille en 1997 à Rennes en 2013, les sept *Entretiens* se sont révélés un excellent baromètre de la situation de l'aménagement dans les grandes agglomérations françaises, et plus globalement des évolutions urbaines. « Le Club s'ouvre, il organise des conférences débat au cours desquelles des penseurs philosophes, économistes, sociologues, témoignent des évolutions de notre temps et interpellent les aménageurs. Il s'ouvre aussi à des membres associés. Enfin, il approfondit dans différents groupes de travail, les pistes lancées lors des *Entretiens* »[21]. À travers le filtre des pratiques professionnelles, ce sont en effet des mutations politico-institutionnelles, économiques, sociétales, culturelles... qui sont à chaque fois disséquées et débattues.

Aux premiers *Entretiens* de Lille, « prenant la mesure d'un environnement marqué par l'incertitude et la remise en cause des modèles de croissance de l'après-guerre, par la complexité et la multiplicité des acteurs et par l'essoufflement des mécaniques économiques traditionnelles, les professionnels se sont efforcés de dresser un état des lieux et des enjeux. Ils ont appelé à la définition, à l'échelle des agglomérations, de stratégies urbaines ambitieuses afin de répondre aux besoins nouveaux, nés des transformations des modes de vie et des attentes de la société urbaine » (Ariella Masboungi)[22]. Alors que l'incertitude est la règle, il s'agit de programmer en un univers incertain, d'adopter de nouveaux modes de conception et de gestion des opérations, d'organiser les partenariats et la concertation, en privilégiant les projets modulaires capables de s'adapter dans le temps, ce qui suppose de réviser certaines procédures administratives

20 *Entretiens de l'aménagement* : Lille 1997 – Le XXI[e] siècle en chantier, un tournant pour l'aménagement ; Montpellier 1999 – Outils et méthodes : les aménageurs proposent ; Nantes 2002 – Les nouvelles frontières de l'aménagement ; Lyon 2004 – Les aménageurs dans la maîtrise d'ouvrage urbaine ; Marseille 2007 – Fabriquer la ville : nouvelles attentes, nouvelles cultures ; Bordeaux 2010 – La solution, c'est la ville ; Rennes 2013 – Le printemps des villes : villes en mouvement, ville pour tous. On observera qu'à partir de 2007, le terme « ville » remplace celui d'aménagement/eur dans l'accroche des manifestations.

21 Avant-propos des *Actes des entretiens de l'aménagement*, Lille, 23-24 janvier 1997, 165 p.

22 Ariella Masboungi, *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent*, La Documentation française, 2001.

trop rigides et de réfléchir aux moyens de mieux coordonner les moyens financiers existants. Car « le propre d'un projet urbain est bien de réussir à composer avec des éléments antagonistes comme la permanence d'un projet à maintenir et la mobilité par rapport à une société qui évolue sans cesse. Il faut maintenir des options ouvertes... » invitait Thérèse Cornil, conseillant de « ne pas distinguer successivement un temps de la conception et un temps de la mise en œuvre, mais au contraire, continuer durant la réalisation, le travail de conception et ajouter de nouvelles strates ».
« Dans la situation actuelle de crise de la ville, de crise de la société », Jean-Louis Subileau décelait « depuis quelques années comme le signe d'une gêne, un silence des aménageurs qui est lourd de sens. Gêne, en raison de la difficulté à trouver des réponses à la crise, mais aussi en raison d'un jugement rétrospectif critique sur la ville que nous avons produite depuis quelques années, lorsque nous avons géré des procédures plutôt que conduit des projets... Il faut que l'on passe rapidement d'une approche en termes de procédures à une approche en termes de projet et, maintenant à la mise en œuvre du processus de gestion des transformations d'un territoire... Nous devons d'une certaine manière « désaménager » l'aménagement et nous porter, plus vite que nous ne l'avons fait jusqu'ici, sur les terrains où se joue la crise urbaine : les quartiers en difficultés » invitait-il.
La recherche de partenariats en aval, de montages financiers innovants conduit à réfléchir aux retombées financières et au partage des plus-values de l'aménagement conçu comme une opération d'investissement pour laquelle le risque doit être clairement partagé. L'évolution du métier d'aménageur appelle une réflexion de fond sur l'avenir et l'organisation des structures de maîtrise d'ouvrage et une clarification des rapports entre élus et aménageurs[23]. « Après trois années de concertation au sein du Club, il semble que recherche, connaissance et action commencent à interagir positivement » analysait François Ascher[24].
Poursuivant l'introspection relative au métier de la maîtrise d'ouvrage classique (gestion foncière, urbanisme opérationnel...), Alain Bourdin[25], alors professeur à l'Institut français d'urbanisme, relevait que dans l'avenir, « le cœur du métier sera un métier de stratégie, un métier de transactions, un métier de négoce ». Ces

23 *Actes des entretiens de l'aménagement*, op.cité.
24 Entretien avec François Ascher, op. cité.

trois « métiers » regroupent des savoir-faire complémentaires : le métier de concepteur qui s'attache à l'élaboration d'un ou plusieurs projets sur des territoires définis dans une démarche stratégique et marketing ; le métier de développeur qui favorise le développement de l'activité économique en mobilisant des compétences marketing, communication, vente, montage financier, direction d'opération ; enfin, le métier de gestionnaire d'équipements et de services pour le compte de la puissance publique. Car, « les préoccupations de gestion, et particulièrement de gestion urbaine, représentent un domaine qui pèse de plus en plus dans les décisions de programmation... ».
« L'aménagement est fonctionnellement tourné vers l'avenir. À sa manière, il conduit la représentation du futur, en établit les conditions de possibilité. C'est pourquoi il me semble que l'aménageur ne peut fonctionner en des termes qui seraient à priori ceux du repli sur l'existant, ou ceux que dicteraient les incertitudes du court terme », résumait Jean Attali, philosophe, aux *Entretiens* de Lille.
Jean-Paul Baïetto décède le 2 janvier 1998. Jean Frébault assure quelques mois l'intérim de la présidence jusqu'à l'arrivée de Jean-Luc Poidevin (alors EPAMSA), qui sera président de 1999 à 2003. « Nous étions alors 15 membres » se souvient-il.

25 « L'instauration d'une démarche stratégique apparaît comme la seule voie pour assurer la "régulation de la régulation". La stratégie ne consiste pas à avoir des projets ou un projet fédérateur. Elle suppose la capacité à se projeter dans un avenir inconnu et envisager une diversité de possibles, à développer une véritable démarche réflexive donc d'interrogation et de construction de connaissance, et à pratiquer des "ajustements glissants". Le projet réduit les incertitudes, il garantit l'efficacité et, sous certaines conditions, facilite l'innovation. Il contribue éventuellement à une démarche stratégique, mais n'en tient pas lieu ». (Alain Bourdin, *Du bon usage de la ville*, Éditions Descartes & Cie, 2009)

1999

Montpellier, le développement d'une politique contractuelle

Port Marianne. Ce projet urbain s'est appuyé sur le plan directeur établi par Ricardo Bofill dans les années 80 et sur le schéma directeur de paysage de Michel Desvigne. Il se développe au travers de plusieurs quartiers dont chaque plan masse est élaboré par un urbaniste (Rob Krier et Nicolas Lebunetel pour Consuls de mer, Adrien Fainsilber pour Richter, Architecture Studio pour Parc Marianne…) © Grégoire Dupond

Développement de la ville vers Port Marianne et la mer (octobre 2011).
© Claude O' Sughrue

Intégration du nouvel hôtel de ville de Montpellier au sein du quartier Port Marianne.
Architecte Jean Nouvel.
© 4vents

« Si les *Entretiens* de Lille étaient ceux de la crise, ceux de Montpellier (printemps 1999), esquissaient la reprise et préparaient à leur manière le projet de loi SRU/Solidarité et renouvellement urbains »[26]. Multiplication des acteurs et émiettement des pouvoirs, longue durée des opérations et incertitude, inadaptation des mécanismes financiers et économiques traditionnels, ces principaux facteurs de mutation du paysage de l'aménagement

26 Antoine Loubière, *Urbanisme*, Mai-Juin 2007 n° 354.

identifiés lors des *Entretiens* de Lille, sont alors toujours à l'œuvre car « on a toujours besoin d'aménagement urbain ».
Aussi, après leur désarroi exprimé à Lille, les aménageurs adoptent une attitude plus confiante en l'avenir avec l'établissement de « 18 pistes d'action pour rénover l'aménagement » (cf. encadré pages 50, 51) formulées autour de six grands thèmes portant aussi bien sur le renouvellement des méthodes et du cadre juridique loin des solutions toutes faites, en prêt-à-porter idéologique et juridique, la relance de l'économie de l'aménagement désormais considéré comme un investissement suivant une approche économique et financière renouvelée. Pourquoi ce qui vaut pour « l'objet simple de création d'espaces verts, financée sur budget communal, ne donne lieu à aucun bilan d'opération et donc à aucun déficit, ne vaudrait-il pas pour des opérations plus complexes ? » interpelait Jacques Pernelle, invitant alors à repenser la notion de déficit d'opération.
Le passage de l'intention à la réalisation du projet urbain fait l'objet d'analyses minutieuses tandis que le Club qui plaide, déjà en 1999, pour une reconnaissance du droit à l'expérimentation ou d'un « droit à la dérogation balisée » s'interroge sur la fin du modèle classique d'aménageur et son indispensable repositionnement. Leurs voyages d'études sur le terrain et l'analyse d'expériences étrangères (la Ruhr, Bilbao, Glasgow...) montrent la validité de structures légères et très réactives, dont le modèle d'aménagement à la française pourrait utilement s'enrichir.
Le développement d'une politique contractuelle (contrats de ville et d'agglomération, lancement de 50 grands projets de ville/GPV et leurs GIP, premières mesures en faveur des copropriétés dégradées...) redessinent en décembre 1999 le paysage d'intervention des aménageurs. Les SEM d'aménagement voient émerger une maîtrise d'ouvrage urbaine[27] au sein des collectivités qui les cantonnent dans un rôle quasi exclusif d'opérateurs ou leur délèguent une partie du pilotage. Les EPA / Établissements publics d'aménagement dont la spécificité était l'intégration des fonctions amont et aval se voient critiqués quant à la confusion des fonctions. La notion de « masse critique » minimale en volume d'activité pour pouvoir disposer d'un capital de savoir-faire diversifié apparaît.

27 « La maîtrise d'ouvrage urbaine s'attache à l'urbain, c'est à dire aux creux et non aux pleins de la ville, qui eux relèvent de l'architecture. Or ce sont ces creux qui marquent la longue durée. » (Bertrand Ousset, alors directeur général adjoint d'Epamarne / Epafrance, aux *Entretiens* de Lille, 1997)

18 PROPOSITIONS SUR LES OUTILS ET LES MÉTHODES

Les réflexions menées au sein du Club et les débats qui ont marqué les deuxièmes *Entretiens de l'aménagement* à Montpellier ont permis d'identifier un ensemble de propositions réunies autour de 18 grands thèmes.

Il s'agit avant tout de renoncer à une vision totale correspondant à une conception de la ville finie et à l'élaboration d'un plan masse précis au profit d'une conception plus ouverte, un passage progressif du « prêt-à-porter » au « sur mesure » en identifiant dans un schéma de références les grandes intentions du parti d'aménagement qui dessinent l'ossature du projet, les invariants et les éléments susceptibles d'évoluer.

Il s'agit alors de conduire des projets plutôt que de gérer des procédures lourdes et rigides en passant d'une stratégie d'offre à une stratégie d'écoute des besoins, des logiques des différents acteurs de la ville.

Prenant acte du fait que la rentabilité financière directe a pratiquement disparu et plaidant pour un renouvellement de l'approche économique, l'aménagement urbain doit désormais être considéré comme un investissement dont il faut assumer le bilan global avec un engagement direct

et croissant des collectivités publiques : remise en cause du déficit d'opération, vérité des coûts, expérimentation de nouvelles formules de portages fonciers et de partenariat sont autant de termes précisés. Cela implique de rénover le cadre juridique, source de rigidités et de blocages, en favorisant le développement de pratiques contractuelles et en modernisant les outils de l'urbanisme opérationnel, en particulier la ZAC.

Face à une diversification accrue des modes de faire et des types d'opérateurs, la notion même d'aménageur suppose un repositionnement sur une assise territoriale et une masse critique suffisante pour garantir les conditions de viabilité, l'organisation de la fonction stratégique de pilotage, de maîtrise d'ouvrage urbaine et du management de projet qui doivent faire l'objet de rémunérations spécifiques de prestations de services non liées aux tâches de réalisation. À la culture liée aux métiers d'expertise technique, les professionnels doivent dorénavant ajouter une culture de la concertation, de la négociation, de la communication ce qui implique en parallèle des efforts de formation. L'avenir des organismes aménageurs se joue dans leur capacité à entrer dans une nouvelle culture de l'action.

55

LES ANNÉES

25

Après une longue période de crise immobilière qui a pesé sur les opérations d'aménagement, les signes de reprise se sont multipliés à partir de 1997–98. Le début des années 2000 est marqué par la tentative du privé, des banques, des promoteurs et grandes entreprises du BTP, de se porter sur le champ de l'aménagement avec des structures ou des services dédiés, mais ils ne tarderont pas, pour la plupart, à se recentrer quelques années plus tard sur leur cœur de métier.

Le cadre institutionnel et juridique est en pleine évolution (du maire entrepreneur à des stratégies globales d'agglomération avec les lois Voynet, Chevènement, SRU) tandis que la Commission européenne interpelle la France sur le respect des règles de la concurrence et les conventions publiques d'aménagement. La montée en charge des intercommunalités s'accélère alors que le rôle de l'État se réduit sensiblement, à l'exception d'une démarche politique ambitieuse sur le Grand Paris. Le renouvellement urbain prend une place importante dans les politiques nationales et locales sur le logement, l'habitat et la ville.

Le 13 décembre 2000, la Loi relative à la Solidarité et au Renouvellement Urbain / SRU vient réformer les instruments des politiques urbaines. Les SCOT deviennent des documents d'organisation des aires urbaines (en remplacement des SDAU) tandis que le Plan Local d'Urbanisme / PLU (ex POS) tend à exprimer le projet urbain de la commune et que la carte communale s'affirme comme un document d'urbanisme adapté aux petites communes. De plus, la solidarité en matière d'habitat est organisée au sein des agglomérations avec le PLH / Plan local de l'habitat, outil central pour définir les politiques de l'habitat à l'échelle communautaire, désormais compatible avec le PLU. Le Club, qui défend une vision large d'un aménagement conçu non pas comme une fin, mais comme un moyen au service des stratégies urbaines de développement, ne peut que s'en réjouir même s'il regrette que ce texte soit davantage orienté sur le renouvellement des méthodes de planification que sur la préoccupation opérationnelle, les conditions du passage à l'acte et de la mise en œuvre du projet. Un renouveau des politiques de déplacement est encouragé à l'échelle des agglomérations. Le développement durable creuse son sillon. L'approche environnementale de l'urbanisme / AEU développée par l'ADEME, démarche testée depuis 1995, fait école. Via les règles européennes, la concurrence se prépare à entrer aux forceps dans les mœurs des maîtres d'ouvrage et des aménageurs.
En août 2009, la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement vient modifier l'article L 110 du code de l'urbanisme pour prendre en compte la lutte contre l'étalement urbain et favoriser la revitalisation des centres urbains. L'article 7 de la loi précise : « l'État encouragera la réalisation par les collectivités territoriales d'opérations exemplaires d'aménagement durable des territoires » et lance un concours d'Écocités.

2052

Nantes, de la posture des aménageurs

La longue marche de l'aménagement : plan guide d'Alexandre Chemetov (2000) et projet de l'équipe Marcel Smets et Anne Mie Depuydt (2010).

L'Île de Nantes. Vue aérienne de l'ouest (2010). © André Bocquel/Samoa.

Page suivante : reconquête des berges de l'île de Nantes.
Parc des Chantiers, jardin de l'Estuaire (2013). © Jean-Dominique Billaud - Nautilus / Samoa

Le Club connaît un premier élargissement au début des années 2000 afin «de combler des trous dans la couverture du territoire». Il passe alors de 15 à 25 membres. Les nécessités budgétaires ne seront pas étrangères aux motivations des élargissements successifs: diminution tendancielle des subventions de l'État, Entretiens de l'aménagement déficitaires, etc.

Les nouvelles frontières de l'aménagement se précisent aux *Entretiens* de Nantes. Certes, la profession des aménageurs demeure mal connue, cette « catégorie singulière d'hommes et de femmes un peu cachée derrière les tandems maire / architecte qui ont marqué la chronique urbanistique de ces dernières décennies... »[28]. Patrick Rimbert, alors adjoint au maire de Nantes, les définit comme « des passeurs à l'acte », tandis que Jean Frébault en dresse une typologie sans complaisance :

• le modèle classique de l'aménageur « tout-puissant » face à une maîtrise d'ouvrage urbaine effacée ;

• un modèle équilibré, plus répandu (celle où une collectivité locale – ville, agglomération – s'organise au niveau politique et technique – service structuré, organisé sur la maîtrise d'ouvrage urbaine de projets – pour encadrer et piloter un aménageur – SEM d'aménagement ou autre opérateur – à qui est confié la réalisation opérationnelle d'ensemble d'un projet) ;

• un modèle intégré (la maîtrise d'ouvrage urbaine s'appuie sur un aménageur – EPA ou certaines SEM – structurellement présent à la fois à l'aval et à l'amont avec une forte capacité de passage à l'acte) ;

• et un modèle privilégiant la maîtrise d'ouvrage urbaine (la collectivité organise en son sein une mission de maîtrise d'ouvrage urbaine / équipe projet supervisée par un comité de pilotage, ou une structure de pilotage formalisée en cas de partenariat complexe – GIP de GPV).

Avec de nouvelles priorités dans la demande sociale, les usages, la notion de projet urbain ne peut plus être limitée par la notion de déficit ou d'équilibre budgétaire de la ZAC. Car « l'aménagement a évolué d'opérations relativement normées, avec un modèle fondé sur la transformation foncière et l'externalisation des charges d'aménagement, modèle qui n'est plus le seul aujourd'hui, à des projets de long terme sur un espace souvent urbain, dotés d'un contenu social et économique » souligne Jean-Luc Poidevin (alors EPAMSA).

À travers l'analyse de cinq sites et de cinq organisations observés par le Club[29], Alain Bourdin, chercheur, distingue un certain nombre de relations ayant une influence majeure sur l'équipe projet, sur la production d'un récit, d'un sens donné à l'opération : le rapport interne entre culture du projet et culture de la conception, entre culture politique et culture opérationnelle, entre les échelles, entre les réflexions stratégiques et les mises en forme opérationnelles, la nouvelle place des intercommunalités, etc.

28 Antoine Loubière , Revue *Urbanisme,* n° 326, oct. 2002.
29 Une équipe projet pour l'île de Nantes, une SEM pour Lyon-Confluence, un GIP pour la ville renouvelée de la métropole lilloise, deux établissements publics pour la Plaine de France et Euroméditerranée.

Les aménageurs sont au service d'un projet : ce projet n'est pas le leur mais un projet collectif, impliquant de leur part une obligation de modestie, une compréhension de la commande politique, une attention particulière à l'émergence des nouveaux modes de vie, aux attentes en matière de développement économique de solidarité, de concertation... Ces modes de vie se déploient dans la périphérie des villes et selon des logiques économiques qui portent leur développement, car la qualité urbaine est indissociable de la satisfaction des usagers ou des habitants et de la vitalité économique. Cette observation prend place dans un nouvel ouvrage du Club, *Un urbanisme des modes de vie*[30], favorisant ainsi la connaissance des grandes tendances sociales qui influeront de manière décisive sur le développement des villes, des tendances souvent relayées par le marché. Comment, en effet, rendre l'urbanisme plus attentif aux leçons qui se dégagent de l'observation des modes de vie, redonner sens aux lieux de commerce et de loisir comme autant de leviers de projets urbains plutôt que de désagrégation de la structure urbaine, comment créer de nouvelles centralités pour répondre aux besoins de proximité, de convivialité, de qualité d'un « vivre ensemble », comment produire un urbanisme soucieux de la sécurité en évitant le piège d'un urbanisme sécuritaire, comment inscrire la nouvelle organisation des mobilités et temporalités urbaines, etc. ? « Contrairement au projet d'architecture qui se pense comme un objet fini, le projet urbain ne doit pas se penser comme un aboutissement. Il s'agit plutôt d'une démarche, d'un processus en devenir. Un moyen plutôt qu'une fin, car l'achèvement de la ville, c'est la mort de la ville » souligne l'urbaniste François Grether[31].

Dedans/dehors

Ces *Entretiens* de Nantes resteront dans les mémoires marquées par un débat passionné et passionnant entre Laurent Théry et Jean-Louis Subileau sur la posture des aménageurs, intégrés ou non, un peu comme le capitaine Haddock s'interrogeant sur la position de la barbe, « en-dessus ou en-dessous » de la couverture.

30 *Un urbanisme des modes de vie*, Ariella Masboungi, Alain Bourdin, Éd. du Moniteur, oct. 2004, 96 p.
31 François Grether, architecte-urbaniste, in *Fabriquer la ville, la nouvelle révolution urbaine*, La Documentation française, 2001.

Laurent Théry, alors directeur général des services de Nantes Métropole, qui « défendait la place de la collectivité, porteuse du projet urbain, quels qu'en soient les outils, et défendait le fait que les services pouvaient conduire un projet », plaidait pour une nouvelle posture des aménageurs dans la production de la ville car « une logique de projet se fonde d'abord sur des objectifs et sur la mise en forme de contenus », des objectifs traduits par des outils et des procédures, un projet nécessairement multiforme et s'inscrivant dans un temps long avec un jeu d'acteurs diversifiés, l'aménageur étant alors défini comme « un maître d'ouvrage délégué ».
Différenciant la maîtrise d'ouvrage politique de la maîtrise d'ouvrage opérationnelle et technique, Jean-Louis Subileau, Grand prix d'urbanisme 2001, reprochait à la métropole nantaise,« sous des airs de modernité, de re-internaliser dans les services au moment où tout le monde externalise ». Pour faire du pilotage, « il faut partir d'une légitimité : si l'élu a naturellement une légitimité, l'aménageur doit aussi en posséder une. Il ne suffit pas d'être un chef d'orchestre ». Et d'inviter Nantes à installer rapidement « une structure opérationnelle capable de discuter avec les acteurs (ce qui n'est pas le cas du service d'une ville), au national, à l'international. La ZAC et l'aménageur, c'est la possibilité d'intégrer les concepteurs, la capacité à négocier, la liberté du bilan », sans oublier le problème du contrôle de la qualité qui doit être assuré par l'aménageur alors que la collectivité délivre le permis de construire[32].
Alors qu'avec la décentralisation, « il y a une multiplication d'acteurs qui se trouvent chacun en position de responsabilité », observe Jean-Luc Poidevin, alors président sortant du Club, Éric Bérard, nouveau président, voit dans cette difficulté le principal défi de l'aménagement : « parvenir à accumuler les décisions de tous les acteurs qui interfèrent dans la ville : habitants, commerçants, avec des débats contradictoires pour pouvoir arriver au projet *in fine.* Aménageurs et politiques ont une responsabilité partagée ».

32 N.d.l.r. : quelques mois plus tard, Laurent Théry faisait appel à Jean-Louis Subileau pour une assistance au montage d'une maîtrise d'ouvrage de l'Île de Nantes, la « mission » créée initialement au sein des services s'avérant peu efficiente. Et Nantes créera la SAMOA / société d'aménagement de la métropole ouest-atlantique, SEM dédiée pour l'essentiel au redéveloppement de l'Île de Nantes et qui sera alors dirigée par Laurent Théry.

2054

Lyon, les aménageurs dans la maîtrise d'ouvrage urbaine

Part Dieu. Porte d'entrée et espace de redistribution de la métropole lyonnaise.

© l'AUC / l'AUC as / Pro Développement / CITEC / RFR éléments

Insertion de Lyon Confluence dans le quartier Sainte Blandine (2012).
Desvigne Conseil © Jean-Philippe Restoy (Regard du ciel) pour la SPL Lyon Confluence

« Avec l'impact de la création de l'ANRU, la rénovation urbaine des quartiers sensibles s'inscrivait sur l'agenda des aménageurs. Le développement durable creusait son sillon. Via les règles européennes, la concurrence se préparait à entrer dans les mœurs des maîtres d'ouvrage et donc aussi des aménageurs. Parallèlement, la maîtrise d'ouvrage urbaine devenait la référence fondamentale du Club, qui insistait désormais sur la nécessaire volonté politique, porteuse de visions stratégiques et d'inventions urbaines. Manière de renvoyer la balle dans le camp des élus. »[33]

La montée en puissance de la notion de maîtrise d'ouvrage urbaine procédant de la collectivité et d'une vision de la finalité publique de l'aménagement constituait en fait une nouvelle donne structurante qui venait bousculer les aménageurs. Cette notion de maîtrise d'ouvrage urbaine[34] en amont de l'opérationnel, apparue lors des deuxièmes *Entretiens* /Montpellier 99 (atelier *Avenir des structures d'aménagement*), « un peu comme un gros mot » se souvient Éric Bazard (alors Cité internationale), notion un peu mûrie lors d'un atelier sur ce thème aux troisièmes *Entretiens* de Nantes 2002, s'est affinée aux *Entretiens* de Lyon 2004 dont le titre explicite était : *Les aménageurs dans la maîtrise d'ouvrage urbaine*. Certains se sont impliqués fortement dans cette « posture » (SEM, EPA, SPLA), d'autres en ont été exclus, les nouvelles règles de mise en concurrence les tirant vers l'aval. Replacés dans cette problématique globale, les débats de Lyon auxquels étaient invités les participants se sont orientés autour de nouvelles thématiques fouillées à travers plusieurs ateliers :

• les règles européennes de **la concurrence** sont venues bousculer le système français de l'aménagement, le gouvernement français ayant été mis en demeure de les appliquer. « Il y a quatre ans, on ressentait certaines menaces sur l'aménagement en France, en fonction de règles communautaires mal connues sur la concurrence » témoignait Bertrand Ousset (EPA Marne). Il apparaissait « difficilement acceptable de préserver le *statu-quo*, mais également impossible d'appliquer purement et simplement les règles de concurrence des marchés de travaux ». François Delarue (alors DGUHC) affirmait qu'il fallait « mettre fin au monopole des aménageurs sur les conventions publiques d'aménagement et s'orienter vers un système à égalité de droits et de devoirs des

33 Antoine Loubière, in *Urbanisme,* Mai-Juin 2007, n° 354.

34 cf. l'ouvrage publié sur ce thème à l'issue de ces Entretiens : *La maîtrise d'ouvrage urbaine,* sous la direction de J. Frébault, Éd. Le Moniteur, 2006, 149 p.

opérateurs ». Il s'agissait « soit de faire appel à la concurrence pour choisir l'opérateur d'aménagement dans une approche intégrée, ou un intervenant ensemblier pour la maîtrise d'ouvrage urbaine d'opérations complexes ; soit d'intervenir en régie ou par l'intermédiaire de structures dédiées à un territoire et placées sous un contrôle direct, quelle qu'en soit la forme juridique (SEM, EPA national ou local, OPAC...), auquel cas le choix de l'aménageur doit s'accompagner d'une transparence totale en amont de la dévolution et de mise en concurrence des prestataires en aval ». L'état d'esprit alors conduisait à envisager la mutation « vers un système pluraliste et ouvert qui offrirait le choix aux collectivités entre différentes démarches », le choix de l'aménageur devant s'accompagner d'une transparence en amont et en aval, d'une mise en concurrence des prestataires selon une formule qui s'apparente au cadre de la concession.

• le projet à la dimension des **grands territoires**. Si la croissance urbaine affiche un rythme moins intense que dans les années 1970-1980, malgré les SCOT, l'étalement urbain se poursuit. Longtemps, les aménageurs n'ont pas été mobilisés par leurs donneurs d'ordres sur l'« arrière-cour de la ville », cette ville suburbaine en attente de projets et de gouvernance où « est entassé ce que l'on ne veut pas voir, ce dont personne ne s'occupe réellement », où s'est établi « un fonctionnement hétéroclite faisant se chevaucher des intérêts privés de lotisseurs ou de centres commerciaux qui, faute de projets d'aménagement, ont construit un univers qu'il est nécessaire aujourd'hui de réparer » soulignait Ariella Masboungi (DGUHC). Certes, « il n'est plus temps d'empêcher l'étalement urbain, mais de l'organiser, en le freinant » concluait le groupe de travail dédié aux grands territoires, qui fera l'objet d'une publication du Club en 2009[35]. Pour le maîtriser, le groupe de travail a repéré quatre enjeux longtemps négligés en France : d'abord, la maîtrise d'ouvrage urbaine à l'échelle de grands espaces ralentie par la fragmentation des communes (l'avènement de l'intercommunalité devait contribuer à rattraper le retard) ; le manque d'opérateurs privés d'une certaine envergure pour compléter les actions publiques ; l'aménagement suburbain (et son observation) influencé par le débat entre logement collectif social et maison familiale en accession, retardant la constitution

35 *Agir sur les grands territoires,* par Ariella Masboungi et David Mangin, Éd. Le Moniteur, 2009.

d'un savoir-faire en la matière ; la référence aux doctrines héritées du XIXe siècle qui a conduit à des « urbanismes de secteur » abandonnant les grands territoires à des politiques utilitaires de réseaux. La problématique des « grands territoires » reste donc à travailler, tant en termes de gouvernance que de formes urbaines à inventer. Pour François Grether, Grand Prix de l'urbanisme 2012, « l'enjeu est d'imaginer une organisation supérieure, utile et bénéfique pour toutes les composantes en présence. C'est toujours aux lisières que les potentialités sont les plus riches, à cheval sur deux mondes »[36]. D'autant que l'évolution des modes de vie s'accélère avec les recompositions familiales, les mutations du travail en lien avec les TIC, le vieillissement de la population, les nouvelles attentes des jeunes.

• la sécurité (ne pas instrumentaliser l'urbanisme mais plutôt concevoir et réaliser « un urbanisme qui ne soit pas un urbanisme sécuritaire mais soit producteur de sécurité »),

• l'économie de l'aménagement (la valeur urbaine) et la rémunération des aménageurs pour les opérations « hors marché »,

• la prise en compte du développement durable compatible avec la rentabilité financière, selon Olivier Piron (PUCA), car le développement durable « sécurise le projet ou le fait évoluer afin de rendre l'aménagement plus acceptable par l'ensemble des acteurs impliqués ». Ce thème sera largement développé aux *Entretiens* de Marseille.

Un ensemblier pour une ville plus dense, plus verte, plus mixte

« Quels territoires urbains fabriquer pour demain, et avec quels outils ? » : analysant les spécificités et convergences des systèmes d'acteurs et de partenaires propres aux contextes locaux, les travaux du Club ont mis l'accent sur de nouvelles pratiques de conduite des projets d'aménagement sous la responsabilité des collectivités, sur la nécessaire volonté politique porteuse de visions stratégiques

36 *La ville sur mesure*, François Grether, Grand Prix de l'urbanisme 2012, Éd. Parenthèses, 2012

et d'intentions urbaines aux implications professionnelles fortes pour le « passage à l'acte » (pilotage technique, équipe projet, rôle d'ensemblier…). Dans un contexte marqué par l'élargissement ou le changement de nature des missions, et la recomposition du système d'acteurs, la conduite des projets doit mieux distinguer le pilotage stratégique de la fabrication des opérations, tout en les articulant fortement : le « pilotage stratégique » prend le pas sur le « pilotage opérationnel ».

De fait, la maîtrise d'ouvrage urbaine se situe au cœur de quatre familles de fonctions interdépendantes entre lesquelles elle doit assurer en permanence la cohérence dans une démarche interactive : le cadrage stratégique, la conception et l'invention du projet, les relations partenariales et la concertation, le passage à l'acte. Les acteurs de l'aménagement sont ainsi conduits à développer de plus en plus de missions et compétences à la périphérie de l'aménagement classique.

À travers un échantillon étudié par le Club, se dessine l'évolution du métier d'aménageur, son passage d'un urbanisme opérationnel classique à une maîtrise d'ouvrage urbaine complexe qui, quelles que soient les postures, souvent adaptées aux contextes locaux, trouve des réponses diverses. « Il n'y a pas de modèles », rassure Éric Bazard, regrettant au passage « le cloisonnement des professions qui concourent à la ville ». Jean-Luc Poidevin déplore que les professionnels n'aient « pas été capables de s'adapter à ces nouveaux modes de faire. Il faut qu'ils apprennent à concerter, à écouter, à ne pas aller trop rapidement à l'opérationnel, sans consacrer suffisamment de temps à l'amont ». Cela suppose la mobilité dans l'organisation, dans le temps, un jeu d'acteurs beaucoup plus ample, un travail permanent auprès des élus et des concepteurs, sachant souligne Laurent Théry (alors directeur général de la SAMOA) que « la transversalité est difficile à faire apparaître dans le système d'organisation des collectivités : le seul transversal dans la ville, c'est le maire. Ce qui m'importe, c'est que la dimension pilotage publique donne du sens au projet, à la mutation urbaine… ce qui n'exclut pas le partenariat avec le privé ». Cette mission d'ensemblier – d'autres préfèrent « assembler » – doit être clairement identifiée, reconnue, évaluée et financée. La comparaison avec nos voisins européens, où les collectivités

ont été amenées à créer des sociétés de type commercial à participation publique associant souvent plusieurs niveaux territoriaux dans une maîtrise d'ouvrage urbaine partagée, permet de souligner que cet ensemblier ne saurait constituer une nouvelle exception française mais afficher une convergence des outils de l'aménagement urbain dans les pays européens.

Faire de l'aménagement, c'est alors travailler sur un spectre plus large de missions, incluant la politique de la Ville, la sécurité, le développement durable, la gestion urbaine, c'est fortifier les ambitions métropolitaines, c'est concevoir des projets pour les grands territoires, c'est faire avec une multiplication des partenaires publics et privés.

Les aménageurs se retrouvent ainsi face au défi d'une nouvelle gouvernance, à la nécessité d'un pilotage stratégique des projets qui conforte leur vocation d'ensemblier alors que l'évolution des enjeux urbains et territoriaux « pour une ville plus dense, plus verte, plus mixte » génère des changements de paradigmes dans la conception de l'urbain : éco-quartiers, évolution des modes de vie, mixité sociale dans les PLU, nouvelles pratiques foncières, projets ambitieux de renouvellement urbain (Seine Amont, Seine Aval, St Étienne...), tandis que se développe une nouvelle génération de projets métropolitains incluant des dimensions culturelles, universitaires, des pôles de mobilité (Euromed, Île de Nantes, Lyon Confluent, Euralille, Plaine de France, Euratlantique à Bordeaux...).

« Faire de la prospective est une condition de survie pour tout professionnel qui veut avoir de l'avenir. Le Club ville-aménagement, dont les membres sont des acteurs de la production de la ville européenne de demain, veut contribuer à l'interrogation des possibles en ce qui concerne les nouveaux territoires urbains » invite Éric Bérard, alors président du Club, directeur général de la SERM Montpellier[37].

37 Préface de l'ouvrage *Un urbanisme des modes de vie*, Éd. Le Moniteur, 2004

2007

Marseille : intégrer l'adaptabilité dans les métiers de l'aménagement

Euroméditerranée. Phase 2.
Équipe : Francois Leclercq / TER / Rémy Marciano / Jacques Sbriglio / SETEC
© cbdesign

La nouvelle façade maritime de Marseille.
© Euromed

Le Mucem, inauguré pour Marseille-Provence 2013, Capitale européenne de la culture.
Architecte Rudy Ricciotti.
© Jean Frébault

Le Club est passé de 25 membres en 2002 à 30 membres en 2007. Malgré la résistance de certains membres, le Club amorce un nouvel élargissement; son président, Laurent Théry, est favorable à cette évolution. Il atteindra 39 membres en 2011. «Cela s'est concrétisé par l'ouverture, puis le recrutement d'une secrétaire générale à temps plein et un budget», dissèque Jacques Pernelle, alors secrétaire général, qui a préparé mais pas vécu l'ouverture, sauf pour des métiers connexes à l'aménagement (EPF/ Établissements publics fonciers).
Il s'agissait notamment de «mieux assurer la chaine des acteurs de l'aménagement», justifie Jean Frébault. «Simultanément, le lien avec l'administration s'est distendu, notamment après que j'aie fait sortir les représentants de l'administration des instances statutaires pour éviter d'être accusé de gestion de fait puisque le ministère finançait en partie», commente François Delarue.

« Comment s'organise la combinaison des acteurs dans le projet urbain : évidemment, il y a les concepteurs, les opérateurs privés, les élus... Le Club est le lieu où peuvent se retrouver des professionnels de sphères différentes mais partageant des valeurs communes leur donnant une liberté de pensée et d'énonciation qu'ils n'ont pas dans leur activité quotidienne » résume aujourd'hui Laurent Théry pour qui « l'entrée des Établissements Publics Foncier / EPF est évidente. Dans le nord, mais aussi en PACA, ce sont des acteurs essentiels qui ne peuvent faire leur travail que s'ils ont une vision de cette matrice de la transformation urbaine ».
« L'entrée des Établissements publics fonciers / EPF a fait débat. Juridiquement, ce ne sont pas des aménageurs, mais pratiquement ils font le même travail à plus petite échelle en zone urbaine, même s'ils ne font pas d'équipements publics » défend Philippe Grand (directeur général d'EPF 92). Aude Debreil (alors directrice générale de l'EPFY) qui s'était battue « pour les faire entrer », argumente « si on veut qu'ils fassent du foncier intelligemment, il faut qu'ils soient branchés sur l'aménagement ». Jean-Luc Poidevin (directeur général délégué Nexity) témoigne que « l'apport des nouveaux membres / EPF a été très positif dans l'atelier préparatoire sur le foncier pour les *Entretiens* de Rennes, les EPF peuvent participer au projet urbain en phase amont à travers les études préalables qu'ils effectuent ».

Le **développement durable**, thème de travail du Club depuis 2002, s'est peu à peu imposé aux aménageurs. Les *Entretiens* de Marseille – *Fabriquer la ville : nouvelles attentes, nouvelles cultures*[38] – ont pris acte de l'accélération de la prise de conscience en la matière, tout en notant la difficulté de dépasser l'approche strictement environnementale (eau, déchets, chantiers non nuisants...) pour travailler, aussi, sur les aspects économiques et sociaux. Les nombreux débats ont témoigné à la fois de l'engagement des aménageurs et du long chemin qui reste à parcourir en France sur ce thème. Et comment passer du modèle très normatif français, fondé sur la prééminence de la puissance publique, à une redistribution contractuelle des rôles entre public et privé, où chacun apporte sa valeur ajoutée ?

38 On observera que le terme « aménagement » présent dans les titres des quatre premiers *Entretiens* disparaît pour faire place à « la Ville ».

Il s'agit d'intégrer la notion d'adaptabilité dans les métiers de l'aménagement, une adaptabilité croisée simultanément avec la programmation, la conception et la gestion des espaces publics, et la gouvernance. D'où le choix souhaitable d'un aménagement par étapes équilibrées, autonomes, et qui ne soient pas tributaires de la suite de l'aménagement, le tout à l'intérieur d'une grande trame, avec « une ambition finale mais des étapes non figées », en ouvrant la mixité fonctionnelle en permanence pour ajuster le contenu de la programmation, et en donnant des signes « lisibles » de l'adaptabilité. Ceci sans oublier que la gouvernance d'alors, en dépit des premières lois de décentralisation, complexifie la tâche de l'aménageur.
« La complexité du système politico-institutionnel français, où la planification stratégique relève des agglomérations – dans le meilleur des cas comme à Montpellier avec le SCOT, alors que l'urbanisme réglementaire (PLU) demeure du ressort des communes – sans parler du développement économique du ressort des Régions alors qu'elles ne disposent d'aucune compétence opérationnelle d'aménagement, sauf pour les ports et aéroports transférés – ces compétences croisées au sein d'une aire urbaine ne permettent pas l'émergence d'un aménageur référent au service du projet urbain » souligne Éric Bérard, alors directeur général de la SERM.

2008

Les aménageurs s'engagent à agir en faveur du développement durable

GRENELLE DE L'ENVIRONNEMENT

Suite à une première déclaration, émise le 15 octobre 2007 dans le cadre de la préparation du Grenelle de l'Environnement, le Club confirmait son adhésion aux objectifs essentiels du Grenelle en intégrant la dimension environnementale dans l'exigence plus grande du développement urbain durable couplée aux critères sociaux et économiques ainsi qu'à l'élaboration démocratique des projets.
Restait aux aménageurs à réaliser leur propre mutation, remettant en cause certains de leurs modes de faire, afin de mieux répondre aux enjeux du développement durable, notamment à l'échelle des grands territoires. Aussi affirmaient-ils leurs intentions et propositions au service de cette grande cause dans une « note d'engagement » (septembre 2008) :

• Développer des stratégies conduisant à des projets aux diverses échelles territoriales : quelle que soit l'échelle territoriale concernée, le Club affirme le caractère préalable d'une pensée de la stratégie qui pour guider toute action urbaine, assignera des buts essentiels à un projet de développement durable dans l'ensemble de ses dimensions urbaines, culturelles, économiques et sociales, fixera des horizons, proposera une vision, confèrera du sens, permettra une lisibilité et ouvrira un débat citoyen. Penser de manière stratégique amène à se sortir des logiques sectorielles pour multiplier les questionnements et les intentions susceptibles de nourrir une pensée féconde pour l'aménagement. Il s'agira de définir pour chaque territoire pertinent comment gérer une croissance raisonnée. Le rapport stratégie / projet est à la base de la philosophie de l'action pour un développement durable, de manière itérative entre le particulier et le général (*bottom up* et *top down*), condition dans laquelle peuvent ensuite se nouer les jeux d'acteurs, du politique aux citoyens, des acteurs publics aux acteurs privés, et se redéfinir le rôle des aménageurs.

• Souhaiter que l'agglomération, territoire clé de l'aménagement, devienne maîtresse de son destin. Son accession au rang d'une collectivité issue du suffrage universel, légitimerait son niveau de décision et la soumettrait au débat citoyen, une condition majeure du développement durable du territoire, une légitimité qui ouvre la porte d'un ordonnancement réel des outils de planification urbaine : SCOT et PLU bien sûr, intégrant les objectifs des PLH, PDU et autres plans énergie-climat afin d'assurer en son sein, la cohérence indispensable des outils de politique urbaine.

• Refuser l'étalement urbain au profit d'une croissance raisonnée ! Les urbanisations périphériques nécessaires ont néanmoins à répondre à des critères qui généreraient des espaces urbains respectueux des modes de vie, des capacités économiques des ménages et de l'écologie des territoires. Coupler urbanisation et développement des transports collectifs les plus divers (métro, RER, train, tram train, bus rapide, taxis, auto partage…) s'adapterait à l'éventail des situations urbaines. Les « contrats d'axes », entre Autorités Organisatrices de Transport et collectivités concernées, permettraient de décliner ce couplage et de contractualiser les apports financiers respectifs et les développements urbains correspondants.

• Faire des éco-quartiers un concept souple et ouvert :
le caractère expérimental des éco-quartiers, expression innovante de la prise en compte de l'environnement dans les tissus urbains à constituer, mérite d'être soutenu, sans les confiner dans une définition normative, labellisée, qui leur ferait perdre leur rôle d'expérimentation. L'éco-quartier serait alors un état d'esprit pionnier annonçant un futur meilleur par ses effets d'entraînement, et non une exception emblématique qui justifierait le laisser-faire hors du quartier défini comme écologique.

Des démarches expérimentales devaient être encouragées par les pouvoirs publics ce qui supposait notamment l'acceptation d'un « hors normes » pour la conduite de tels projets car l'expérimentation exige une liberté d'action qui ne peut s'assortir d'un carcan normatif *a priori*, la définition d'un appui méthodologique et financier à leur développement, une ouverture aux règles et pratiques exemplaires d'autres pays, en Europe et ailleurs, la création d'un label « Projet de territoire du développement durable » dont l'octroi serait soumis à une évaluation par un comité d'experts national.
S'agissant du rôle de l'État dans la prise en compte du développement durable dans le développement suburbain, il lui était suggéré de renforcer l'interdit par la loi, que ce soit globalement via le règlement national d'urbanisme (modèle allemand) ou de manière plus sectorielle dans le domaine du développement commercial (exemple anglais), plutôt que de multiplier les procédures contraignantes pour limiter l'étalement urbain, de conditionner par contractualisation entre l'État et les collectivités, les aides de l'État à des obligations de résultat pour les collectivités concernées en matière de consommation foncière, de développement des transports collectifs, de mixité sociale et d'économies d'énergie, d'évaluer l'impact des mesures gouvernementales relevant d'autres volets que l'aménagement, quant à leurs effets sur l'aménagement du territoire et de l'espace et la durabilité souhaitée en la matière.

L'émergence des acteurs privés

Au-delà du cumul des moyens et compétences, la coopération public-privé, en ce qu'elle remet en question les réflexes stratégiques traditionnels, invite à repenser les jeux d'acteurs. Cette question des rapports publics-privés traversera les débats du Club sur ses 20 années d'existence. De Jean-Paul Baïetto qui pensait que les opérateurs privés dans le tertiaire paieraient la Ville dans une logique de péréquation, aux débats sur l'élargissement du Club, en passant par la mise en concurrence des contrats, perdure une réalité : la Ville est, entre autres, un territoire économique, que le public essaye selon les situations d'animer ou de contrôler. C'est uniquement la combinaison du public et du privé dans les processus de fabrication qui évolue, parfois avec des accélérations qui font débat, mais aussi des retours en arrière. Cette combinaison ouvre la voie à de multiples formes d'innovation, favorisant notamment des ententes précoces sur les relations entre espaces publics et privés et une meilleure anticipation des risques, visant une maîtrise et une modération des marges et des taux maîtrisés. La période a suscité une implication croissante des développeurs privés, pour certains avec des structures dédiées (ING, Nexity Villes & Projets, Icade, Sogeprom Aménagement, Villes & Territoires Céléos, Altaréa, direction des grands projets urbains chez Bouygues Immobilier, Sodearif, Vinci Immobilier, Immochan, etc.). On observera que la posture des aménageurs face au privé a évolué. Hervé Dupont (alors EPA Plaine de France) qui se défend d'être « un nostalgique de la "grande époque Pellerin" où il arrivait avec son chèque et prétendait prendre la place du maire », souligne que « le Club a fait bouger les lignes du rapport public / privé. Les privés reviennent sous une forme plus intégrée. Ils apportent en amont leur connaissance du marché plus qu'avant, même s'ils ne prennent plus de positions foncières comme dans les années fin 80/début 90 mais vont plus loin aujourd'hui que le commercial habituel des promoteurs ». « Des aménageurs ont parfois "sous-traité" des portions de projet à des privés » témoigne Jean Frébault citant Foncier

Conseil à l'Isle d'Abeau, « laissé le partenaire porter le foncier débloqué au fur et à mesure de l'opération (Paris Rive-Gauche avec la SNCF). Aujourd'hui, certains aménageurs s'essayent à monter des opérations en impliquant des partenaires privés (cf Nexity sur le site Renault Trucks à Lyon, cf Boulogne-Billancourt…) ou promouvoir l'effet de levier de l'investissement public pour mobiliser les privés dans certaines opérations (Lyon-Confluence, Carré de Soie…). Le privé peut être un allié efficace dans la requalification de la ville (Birmingham, Londres, Hambourg…) dans certaines conditions qui peuvent aussi faire débat » concède-t-il.

« Il n'y a pas de modèles, et une diversité de situation du privé au public. Ce qui m'importe, c'est que la dimension pilotage public donne du sens au projet, à la mutation urbaine. La question de la ville, de la transformation urbaine est un acte public, ce qui n'exclut pas qu'il ne puisse se faire avec le privé, mais je ne suis pas d'accord quand le privé prétend pouvoir être porteur du sens. Le portage politique des projets est nécessaire, ce qui se vérifie même à Marseille où la collectivité siège à l'établissement public » témoigne Laurent Théry, aujourd'hui préfet hors cadre chargé du projet de la métropole Aix-Marseille-Provence. Et, en allant un peu plus loin,de préciser « un vrai partenariat public-privé suppose une reconnaissance réciproque du rôle des parties. L'action privée doit s'inscrire dans le sens d'une orientation stratégique affirmée et portée par le politique pour pouvoir se déployer efficacement. Je parle évidemment de matière urbaine. Cela ne signifie pas que l'initiative, le développement, la gestion ne puissent pas procéder du privé, mais toutes choses qui auront trouvé leur cadre de référence ».

« Nous vivons une réelle évolution depuis quelques années. Le mode de production était assez simple : à l'aménagement public, le long terme, la grande échelle, les infrastructures lourdes, le financement des équipements ; à l'aménagement privé le risque de marché et le financement de la construction : public et privé se succédaient. Aujourd'hui, les collectivités peuvent difficilement assumer en permanence le risque du long terme, et veulent partager le coût du foncier. D'où l'émergence des acteurs privés plus en amont. On passe d'un urbanisme très réglementé à quelque

39 Icade, in *Traits urbains*, n° 22.

chose de plus contractuel » observe Bertrand Parcollet (directeur délégué de l'Icade)[39]. Il est vrai que la place de l'aménagement public a fortement diminué en France aujourd'hui (à Lyon, 20 % de ZAC, à Montpellier, 50 %, à Rennes 80 %, ailleurs 10 %), même s'il demeure quelques opérations phares. Ce qui n'exclut pas dans certaines agglomérations comme Lyon un fort cadrage public des opérations privées.

La coopération public-privé peut-elle être une réponse à la crise urbaine et immobilière que traverse la France ? Un groupe de travail mis en place par le Club a étudié deux années durant les conditions de cette coopération : comment passer du modèle très normatif français, fondé sur la prééminence de la puissance publique, à une redistribution contractuelle des rôles entre public et privé, où chacun apporte sa valeur ajoutée ? « La redistribution des cartes a commencé dans la chaîne de production de l'aménagement à l'immobilier » analysait Olivier Théry (alors Caisse des dépôts), la répartition, entre public et privé, reposant sur cinq grandes responsabilités : définition du projet, maîtrise foncière, risque financier, études de faisabilité, mise en œuvre du projet. Mais, faute de structures de portage à long terme du foncier aux côtés des collectivités, « ne risque-t-on pas de voir les périmètres et les ambitions des projets se réduire et aller vers un urbanisme d'opportunité, la limite du partenariat étant quand même la non-visibilité des perspectives de développement d'un site » interpellait-il.

En Grande-Bretagne, où le principe des documents d'urbanisme opposables n'existe pas, l'opérateur et la collectivité déterminent ensemble le projet, et le prix des terrains est arrêté au moment du permis de construire, qui est lui-même un contrat. Le système *overage* (excédent) s'applique particulièrement aux opérations dont la rentabilité n'est pas assurée : le prix du terrain est fixé relativement bas et l'opérateur s'engage à partager les bénéfices avec la collectivité à partir d'un certain montant, comme l'ont constaté les membres du Club lors de leur voyage sur la préparation des JO 2012 à Londres.

Manifestement, le passage du système de la contrainte à celui du contrat appelle un changement culturel profond. Laurent Théry ne croit guère « aux cahiers des charges très exigeants », mais

prône « l'obsession de la qualité comme règle de conduite, la qualité n'étant pas le résultat de l'accumulation de règles, mais plutôt d'une relation ».
À Vandœuvre-lès-Nancy, Nicolas Sarkozy demandait le 11 décembre 2007 à Jean-Louis Borloo, ministre de l'Écologie, du développement et de l'aménagement durables, de « préparer une réforme des procédures d'aménagement qui facilitera grandement l'implication des aménageurs privés » : le Projet Urbain Partenarial / PUP devait venir encourager les opérations d'initiative privée. Benoit Apparu, alors ministre délégué au logement, lance des groupes de travail sur un urbanisme de projet, flexible, ouvert à l'imprévu.

POUR UN URBANISME DE PROJET

Participant en 2010/2011 à l'un des groupes de travail ministériels consacrés à « l'urbanisme de projet », le Club Ville Aménagement a pu, avec son président, Laurent Théry, nommé Grand Prix national de l'urbanisme 2010, promouvoir certaines de ses idées. Le besoin croissant d'itération entre stratégie et projet, entre conception et mise en œuvre, la nécessaire ouverture du jeu d'acteurs se heurtent au risque de la fragmentation croissante de la conduite des opérations d'urbanisme, résultat de l'application des règles de la concurrence ou d'une accumulation réglementaire nationale et européenne qui tendent à corseter le cadre de réalisation des opérations d'aménagement. En opérant notamment une rupture entre l'amont et l'aval des opérations d'aménagement, le risque est de bloquer ces nécessaires allers-retours et de confiner les opérateurs dans un rôle traditionnel de mécaniciens de la croissance urbaine alors que la conduite des projets urbains (ou des opérations urbaines) suppose une large ouverture à un ensemble d'acteurs (publics, privés, entreprises, associations) dans un processus de production dans lequel l'aller-retour entre programme et projet devient une composante permanente, et dans lequel le hasard, l'imprévu, peuvent être des facteurs positifs. La primauté

de cet urbanisme de projet sur l'utilisation des règles et procédures doit donner toute sa place à la négociation entre acteurs, utiliser à bon escient le cadre réglementaire des opérations d'aménagement (ZAC, lotissement…) sans s'y subordonner, ni s'y limiter, s'adapter à l'intervention dans le diffus, en ville comme à l'échelle des grands territoires.
Le débat a porté principalement sur les points suivants :
• les « secteurs de projet » conçus pour que, dans les documents d'urbanisme, certaines zones soient qualifiées de telle manière que le projet puisse y précéder la règle ;
• il revenait à la collectivité de définir en amont les Orientations d'Aménagement de Programmation / OAP non sectorisées permettant de valider certaines dérogations (par exemple, le déplafonnement des hauteurs des constructions) ;
• la DHUP envisageait de désigner 3 ou 4 sites pilotes pour expérimenter la réforme et notamment y simuler des OAP, notamment en s'appuyant sur les EPA dont elle assure la tutelle. Le Club a proposé d'étendre l'expérimentation à d'autres sites – en ZAC ou hors ZAC – dont la conduite relève d'autres types d'aménageurs (SEM ou SPLA) ;
• il était envisagé d'intégrer dans le futur dispositif des contrats franciliens de développement territorial (CDT) issus de la loi sur le Grand Paris ;
• le Club défendait le concept d'Opérations d'Intérêt Métropolitain / OIM (cf. page 102).
« Avec cette avancée majeure sur l'urbanisme de projet, on est passé d'un système de planification classique suivie d'une exécution à l'idée que l'urbanisme se fait en même temps que le projet » relève Hervé Dupont, tandis qu'Ariella Masboungi regrette que « l'urbanisme de projet se soit traduit par… assez peu de choses, sauf le terme qui existe désormais, ce qui est un progrès car il avalise les avancées menées par les villes innovantes en la matière ». François juge abrupt « l'urbanisme de projet a fait pschitt ».
Pour sa part, Laurent Théry note qu'on « en retrouve certains éléments dans la concertation Duflot ».

Les aménageurs et la rénovation urbaine

Jean-Louis Borloo, ministre délégué à la ville, fait de la rénovation urbaine une cause nationale : la loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine fixe des objectifs ambitieux pour la période 2004-2008 : 200 000 démolitions, 200 000 constructions neuves, 200 000 réhabilitations et l'installation d'un guichet unique, l'Agence nationale pour la rénovation urbaine / ANRU.
La rénovation urbaine des quartiers sensibles s'invite ainsi tardivement à l'agenda des aménageurs. Si lors des *Entretiens* de Nantes (février 2002), l'atelier consacré aux questions de réaménagement et de renouvellement urbain des quartiers d'habitat social avait bien pointé certains enjeux, dont le passage dans la logique de renouvellement de l'offre d'habitat de l'échelle de l'immeuble à celle de la ville, ce thème ne figurait pas dans les axes de travail du Club des années 2002-2004. Toutefois, lors de la séance de clôture des *Entretiens* de Lyon (novembre 2004), nombre d'intervenants avaient soulevé le problème des projets ANRU en cours d'émergence et François Delarue, alors directeur de la DGUHC, avait souligné « le déficit d'aménageurs en région parisienne et d'opérateurs pour la rénovation urbaine ». Cette absence d'aménageur posait de graves problèmes aux bailleurs, les conduisant à assumer des tâches qui ne sont pas les leurs : donner la matrice du projet, clarifier les questions foncières, coordonner le phasage des opérations et constituer un interlocuteur vis-à-vis des collectivités « en capacité de les éclairer sur les effets de leurs décisions » car le bailleur ne peut être juge et partie. La rénovation urbaine conduisait à la fois à des changements d'échelle et au décloisonnement des acteurs.
En 2005-2006, le Club a donc souhaité se projeter dans le contexte particulier des opérations de renouvellement urbain (qui regroupent les projets de rénovation urbaine, mais aussi les interventions en centre ancien et dans les friches industrielles)[40] d'abord avec un groupe de travail, puis un atelier aux *Entretiens* de Marseille dédié

40 cf. l'ouvrage issu du groupe de travail préparatoire des 5e *Entretiens de l'Aménagement* de Marseille, *Renouveler la ville : les nouveaux défis des professionnels de l'aménagement*, de Bruno Depresle et Pierre Joutard, Éd. du Moniteur, 2008.

à la rénovation urbaine sur cette interpellation : « comment les métiers de l'aménagement doivent-ils évoluer pour répondre aux défis que posent ces démarches globales à fort contenu social ? »
« L'ANRU a oublié l'aménageur dans son procès de production des opérations de rénovation urbaine », a regretté Stéphane Dambrine (alors directeur général de l'OPAC 94), président de l'instance rénovation urbaine de l'Union sociale pour l'habitat / USH dont la position était qu'il fallait un aménageur pour assurer la cohérence des projets dans le respect des objectifs (mixité, schéma directeur, budget)... Il était de bon ton de fustiger « le guichet Anru » où les collectivités se précipitaient pour soumettre des projets hâtivement ficelés autour de vagues notions de mixité sociale, remettant à plus tard la question du projet urbain, totalement absente de la réflexion, et son pilotage, sachant que le bailleur, otage de la collectivité, sort largement de ses compétences pour assumer par exemple, maladroitement, le portage foncier. Pour Laurent Théry, la démarche ANRU a entraîné « un système hyperspécialisé, où les villes sont rentrées par le guichet alors que ce sont elles qui devraient être porteuses de la transformation des quartiers sensibles ». « Le vice originel de l'ANRU était d'avoir une vision excessivement immobilière alors que les professionnels de l'aménagement ont une démarche sur l'urbain et le social. Il est vrai que les aménageurs avaient aussi une faiblesse côté social » témoigne Bruno Depresle, aujourd'hui directeur général de l'EPA Sénart, rappelant que personne n'avait jamais rencontré les enseignants à Clichy-Montfermeil (contrairement à ce qui s'était fait à Lyon La Duchère). Pour François Delarue, alors directeur général de l'AFTRP, missionnée notamment à Clichy-Montfermeil, « le Club a contribué à faire apprécier la dimension aménagement que l'ANRU, dans une vision classique de la politique de la ville – les HLM résidentialisent et la collectivité prend en charge la voirie et l'espace public – n'avait pas prise en compte : tout leur corpus financier était bâti autour de ce système. Ils ont inventé le OPCU avant de progressivement mieux prendre en compte l'aménagement ».
Puis, peu à peu, l'aménageur est passé d'une fonction de prestataire à un véritable rôle de partenaire de la rénovation urbaine. « Les spécificités du métier d'aménageur ont été de plus en plus

prises en compte », souligne Vincent Bourjaillat (alors Mission Région Capitale, et directeur du PRU de Clichy Montfermeil de 2004 à 2009). « Ce qui fonctionne bien dans le PRU, c'est le triptyque maîtrise d'ouvrage / conduite de projet / intervention des opérateurs. Et dans la plupart des projets qui fonctionnent bien, l'aménageur entre en jeu avec une offre de service étoffée, des pratiques professionnelles qui ont évolué, une capacité à s'inscrire dans la complexité, tout en reconnaissant le rôle clé de la maîtrise d'ouvrage, même quand elle n'est pas "forte" ».
Aujourd'hui, les aménageurs sont confrontés à un travail d'ensemblier qui fait appel à de nouvelles compétences, une vision d'ensemble, la capacité à tenir des objectifs dans le temps, à articuler des missions et à être à l'écoute d'acteurs complémentaires (concertation, relogement, etc). Ce thème a été repris aux *Entretiens* de Bordeaux 2010.

15 LES ANNÉES 25

Par la loi du 28 mai 2010, les collectivités locales ou des groupements de collectivités peuvent créer des « sociétés publiques locales / SPL ». Ces nouvelles sociétés anonymes de droit privé, au capital 100 % public, sont compétentes pour gérer toute mission d'intérêt général (opérations d'aménagement, opérations de construction ou exploitation, de services publics à caractère industriel et commercial ou toutes autres activités d'intérêt général). Les SPLA / sociétés publiques locales d'aménagement qui avaient été créées à titre expérimental par la loi Engagement national pour le logement, du 13 juillet 2006, sont maintenues et voient leurs compétences renforcées en matière de rénovation urbaine, de politique locale de l'habitat ou d'accueil de nouvelles activités. L'objectif du texte est notamment l'adaptation du droit français à l'évolution des règles européennes relatives à la concurrence : en effet, les nouvelles SPL peuvent se voir confier des missions d'intérêt général sans avoir à être mises en concurrence, les collectivités territoriales étant tenues d'exercer sur la SPL un contrôle analogue à celui qu'elles exercent sur leurs propres services. Ainsi, elles ont vocation à intervenir pour le compte de leurs actionnaires dans le cadre de prestations intégrées (quasi-régie ou *in house*).

Une enquête téléphonique menée par Thierry Vilmin (Logiville) auprès de 23 aménageurs membres du Club Ville Aménagement (soit un dixième des professionnels français), a révélé « un clivage assez important entre les aménageurs sur la mise en concurrence, selon qu'ils y sont ou non soumis, entre les SEM généralistes et les structures telles que SPLA, SEM dédiées à quelques grandes opérations, EPA, avec une concurrence plus aiguë dans les grandes agglomérations, notamment en Île-de-France… Or la mise en concurrence

a tendance à rigidifier le processus d'aménagement, voire à renvoyer les aménageurs vers l'aval, comme opérateurs. D'où l'intérêt des Sociétés publiques locales d'aménagement (SPLA), qui permettent la continuité, ont un savoir-faire et maîtrisent les risques de l'aménagement ». Fin 2012, on comptait 300 entreprises publiques locales d'aménagement se répartissant en 223 SEM, 40 SPLA et 37 SPL. Et 12 Établissements publics d'aménagement / EPA. Densification des quartiers pavillonnaires, mesures pour freiner l'artificialisation des sols et limiter l'étalement urbain, élaboration des plans locaux d'urbanisme par les intercommunalités, renforcement de la participation du public… le projet de loi Alur (loi Duflot) pour l'accès au logement et un urbanisme rénové présenté fin juin en Conseil des ministres trace une vaste réforme des règles d'urbanisme.Ce texte, qui vise à « lutter contre la fracture résidentielle et le désordre urbanistique », selon les termes de la ministre du Logement, entend à la fois « engager la transition écologique des territoires » et « moderniser les règles d'urbanisme ». « Notre ambition est de répondre à la crise du logement en construisant plus et mieux, tout en préservant les espaces naturels et agricoles », a affirmé Cécile Duflot.

La commission des lois de l'Assemblée nationale a adopté le 3 juillet 2013 « le projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles », dite loi Lebranchu. Elle a réintroduit, sous un autre nom, le pacte de gouvernance territorial qu'avait rejeté le Sénat. Elle a dit oui au Grand Paris tel que voulu par le gouvernement à la suite de la concertation. L'accès au statut de métropole a été ouvert à de nouvelles agglomérations. Un haut conseil des territoires serait créé. L'examen par les assemblées parlementaires est en cours.

UNE VILLE À LA CARTE

« Les choix urbanistiques radicaux de l'après-guerre ont imposé le principe d'un zonage brisant la pratique séculaire d'une « ville sédimentée », construite par accumulation et racontant en continu un « récit urbain ». Dans les années 1970, nous nous sommes installés dans un syndrome de la réparation. Dans l'indifférence générale, un autre drame s'est noué : celui de l'étalement urbain. L'intérêt pour la « ville diffuse », révélée par Bernardo Secchi, fait suite en France à une sorte de passage à vide de l'urbanisme, qui s'est exprimé dans le mirage d'une « ville émergente » qui naîtrait spontanément des forces du marché.
Si dans les années 70, l'espace a évolué plus vite que la société (à cause, notamment, de la logique routière), c'est maintenant la société qui se transforme plus vite que l'espace. La mobilité est devenue un droit générique. La « connectivité » va devenir une dimension fondatrice du fait urbain. La maîtrise du temps s'est substituée à l'obsession de la vitesse. L'effet tramway introduit une nouvelle pratique de la ville. Un espace-temps nouveau s'est installé. Cette cité linéaire ou « arborescente », organisée le long des lignes, s'est détachée de l'automobile. Chacun se construit une ville « à la carte » bâtie autour de ses pratiques et de son imaginaire, des boucles de déplacements quotidiens tendant à se substituer aux déplacements pendulaires du type domicile-travail tandis qu'apparaît une nouvelle complémentarité entre ville et nature, partenaire de développement et non pas simple variable d'ajustement de l'extension urbaine. Dessiner le grand paysage s'impose peu à peu, ainsi que la mise en œuvre de techniques du « réemploi » du déjà-là, du recyclage urbain imposé par la mutation des friches industrielles » résumait avec force, Bernard Reichen, Grand Prix d'urbanisme 2009, aux *Entretiens* de Bordeaux 2010.

2015

Bordeaux, les préoccupations sociales et culturelles s'imposent

Garonne Eiffel. Situé sur la rive droite de la Garonne à Bordeaux et Floirac, avec au premier plan la gare TGV Saint-Jean.
© Bordeaux Euratlantique – Projet urbain *Garonne Eiffel* / Agence TVK Architectes / Robota

Îlot Armagnac. Ici, le programme de logements de Nicolas Michelin – promoteur ING, dans le périmètre du projet urbain *Bordeaux Saint-Jean Belcier*.
© Bordeaux Euratlantique / Philippe Caumes Photographe

De 2007 à 2010, les effectifs du Club se sont maintenus autour de 30. L'évocation d'un élargissement suscite des tensions. Certains évoquent un conflit de génération. Jean Badaroux, pour qui «le rôle d'aménageur a toujours été dans une évolution» ne croit pas à «l'idée d'un aménageur chimiquement pur». Sans doute existe-t-il un clivage entre ceux qui s'érigent en gardiens du temple et ceux qui sont partisans de l'ouverture et de l'expérimentation sans que cela corresponde à des tranches d'âges ou d'ancienneté au sein du Club.

Si *La solution, c'est la ville*, comme le proclame l'intitulé des 6e *Entretiens* qui se tiennent à Bordeaux, elle est une solution complexe à fabriquer et à mettre en œuvre, rappelant ainsi l'intention originelle du Club qui s'intitulait, faut-il le rappeler, le « Club des maîtres d'ouvrages d'opérations complexes ».

« Depuis les *Entretiens*, à Marseille en 2007, deux événements majeurs se sont produits : une crise économique et financière, et une crise des modèles de production et de vie » introduisit Laurent Théry, alors directeur général de la SAMOA et président du Club Ville Aménagement. Ainsi, les préoccupations sociales, en particulier la prise en compte de la précarité, se sont-elles imposées dès la séance d'ouverture comme élément crucial de la construction de la ville de demain. L'habitant des villes souffre du « décalage croissant entre l'offre de logements et sa solvabilité ». La crise du logement ne saurait se résumer à une crise immobilière. « Elle croise une montée inquiétante de la précarité » qui « recouvre des situations peu visibles, en matière de santé, de rupture familiale, d'emploi, de transports, etc. et leurs conséquences sur le mal-logement », analysait Jean Frébault (président du Conseil du développement du Grand Lyon), en dénonçant « le décalage entre la perception des professionnels et la réalité » et en plaidant que « la précarité et le logement des plus pauvres doivent avoir

une place plus grande dans les projets d'aménagement », thème approfondi aux *Entretiens* de Rennes 2013.

Selon Jacques Lévy, géographe, la politique sociale du logement, qui ne peut se limiter à une politique du logement social « doit rejoindre la politique urbaine, avec des aides spatialisées qui permettent aux pauvres de vivre dans les quartiers riches et encouragent les riches à s'installer dans les quartiers pauvres ». Ces nouveaux défis sociétaux appellent également le « développement de la dimension immatérielle dans les projets d'aménagement », en plus de l'action sur le cadre bâti : insertion, culture, tourisme, projets citoyens…

Longtemps ignorés du projet urbain, **tourisme et culture**[41] se sont développés « à côté », faute de relations entre acteurs culturels et touristiques et acteurs du projet urbain. Alors que, plus que jamais, les villes s'inscrivent dans une compétition mondiale, restent alors à conduire des stratégies de singularisation des territoires : grands équipements culturels, sportifs, touristiques, méga-événements, projets de requalification urbaine et patrimoniale visent à permettre aux capitales nationales, métropoles régionales ou villes moyennes d'apparaître dans le concert mondial au rang des villes « gagnantes ». Les interventions culturelles sur l'espace urbain montrent la nécessité de laisser des marges d'incertitude dans la fabrication de la ville laquelle doit être « poétique », surprendre, l'intervention culturelle favorisant une autre lecture des lieux, parfois leur redécouverte. Cela implique pour l'aménageur de « changer de mode de faire, d'agir là où on ne l'avait pas prévu, de faire preuve d'ouverture, d'adaptabilité, de souplesse, de prise de risques », témoigne fort de son expérience nantaise, Laurent Théry.

Pour sa part, le défi écologique, déjà évoqué lors des *Entretiens* de Marseille, semble avoir provoqué un réel « basculement culturel » chez les professionnels. Pour Alain Bourdin, « aujourd'hui, il faut faire la ville en fonction de l'interdépendance, dans une approche systémique… et en prenant au sérieux la maîtrise d'usage ». Cependant, complète-t-il, « si l'urbanisme libéral des années 1980 a permis d'inventer des boîtes à outils, généré un vivier d'innovations et l'émergence de grands concepteurs, trop de responsables locaux s'arrêtent là. Ce qui manque alors, c'est de savoir quel problème on veut traiter, quelle stratégie développer ».

41 *Aménager la ville par la culture et le tourisme*, Maria Gravari-Barbas d'après les travaux du Club, Éd. Le Moniteur, 2013.

Les aménageurs doivent « savoir s'ouvrir à des métiers qui ne sont pas les nôtres aujourd'hui. Nous ne sommes plus seulement des fabricants de mètres carrés ; il nous faut transformer les conditions dans lesquelles nous acceptons d'être dérangés dans nos méthodes. Aujourd'hui, on ne va pas totalement dans le sens d'une pensée globale de la ville », confirme-t-il. « Nous sommes poussés à sectoriser, alors que l'on a besoin du contraire. On détermine un programme, des quantités, un opérateur : c'est tout sauf un projet. Comment faire que les différents types d'acteurs interviennent dans la conception du projet ? La question de la transformation de la ville est publique, politique, elle peut s'organiser avec une multitude de partenariats ».

« Ville diffuse, ville hors la ville », « entre-ville », ces territoires hybrides se sont développés autour et entre les villes. Alors que ces grands territoires pâtissent de la triple crise financière, sociale et environnementale, alors que se multiplient les projets territoriaux à ces échelles en France comme chez nos voisins européens, « faire la ville durable implique d'agir sur la ville existante à grande échelle, d'explorer les méthodes pour mettre en œuvre de véritables scénarios d'aménagement et des partenariats efficaces pour ces grands territoires en déficit d'images », introduit Ariella Masboungi (DGALN). Comment agir sur ces grands territoires ? L'actualité de cette réflexion, amorcée depuis 2002 par un groupe de travail au sein du Club, ne fait plus question[42]. Les réflexions sur chacun des thèmes – commerce, agriculture urbaine, transports, logistique, aéroports, habitat, eau, énergie – ont permis d'appréhender les enjeux à l'œuvre et de mesurer à quel point les dynamiques insufflées par chaque thématique imposent aux aménageurs d'avoir une vision globale, de dépasser les cloisonnements opérationnels qui se créent du fait des logiques et temporalités différentes et parfois divergentes des différents acteurs du territoire, et de tenter de les faire converger au profit d'une logique de projet.

Si le commerce, compte tenu de son poids essentiel pour la composition des futures centralités, ne fabrique pas à lui seul la structuration de la ville territoire, il en est incontestablement un acteur essentiel. Aussi faut-il que la recherche d'une mixité des fonctions bénéficie du support d'une commande politique forte, d'un changement dans l'approche des enseignes et des

42 *Agir sur les grands territoires,* op.cité.

opérateurs et d'un dialogue permanent entre les partenaires de l'aménagement. En périphérie des villes, on déplore fréquemment un mitage mono-produit,un empilement d'objets (boîtes commerciales, lotissements, logistique, etc.), de franchises, de centres commerciaux, mais aussi de zones industrielles, de lotissements, fruits de nombreux acteurs non coordonnés qui investissent « égoïstement » l'espace, selon leurs intérêts et logiques propres. Progresser dans le diagnostic de production des grands territoires permet donc de proposer des modes d'intervention. Ainsi, est-il possible de faire d'un centre commercial un levier d'urbanité pour fabriquer un quartier, de passer d'un complexe aéroportuaire à un corridor aéroportuaire pour intégrer l'infrastructure à la métropole, de faire évoluer la logique de la logistique... Alain Garès plaide pour que « les métropoles jouent un rôle pilote en matière d'expérimentation » et appelle, « à travers ces projets, à un rôle accru de l'État ». « Ces expérimentations sont une occasion de penser et faire autrement. Les grands territoires sont une échelle de réflexion pertinente qui ne correspond pas nécessairement à une échelle d'intervention », renchérit Laurent Théry.

Encore faut-il savoir élargir le regard, éviter de juxtaposer des opérations au gré des opportunités foncières, inventer de nouvelles synergies entre opérations. Cela implique du pragmatisme comme un art de saisir le moment opportun pour créer un levier pour l'action, avec une prise en compte des logiques professionnelles et financières à l'œuvre et un niveau de gouvernance adapté à l'échelle du projet. La transversalité des approches et la mise en place d'une culture du partenariat avec les propriétaires et opérateurs privés pour donner vie à un aménagement négocié encadré par des règles publiques strictes constituent une clef de la réussite des projets.

Jean Frébault rappelle que le Club Ville Aménagement propose depuis quelque temps de développer des OIM / Opérations d'intérêt métropolitain, des opérations pilotes de taille raisonnable pour un seul aménageur, soit 3 à 400 hectares, indispensables laboratoires pour tester un savoir et des méthodes encore balbutiants et constituer des opérations de référence qui n'ont pas vocation à servir de modèles, mais à nourrir les projets avec la constitution de structures dédiées.

OIN / OIM : DES OPÉRATIONS D'INTÉRÊT NATIONAL ET/OU MÉTROPOLITAIN

Une OIN est une grande opération d'urbanisme partenariale avec l'engagement prégnant de l'État sur un territoire considéré comme prioritaire. Elle est créée par un décret ministériel en Conseil d'État lorsqu'il juge, avec l'accord ou à la demande des collectivités locales, son intervention prééminente pour :

• rééquilibrer l'aménagement du territoire avec les villes nouvelles (Marne-la-Vallée, Sénart), ou doter la France de pôles économiques et compétitifs au niveau mondial de premier plan comme La Défense, Roissy Charles-de-Gaulle, les complexes industriels et portuaires d'Antifer (Le Havre), du Verdon (Bordeaux) et de Dunkerque,

• aménager, dynamiser, recomposer, réparer un territoire soumis à la désindustrialisation, déchiré par des infrastructures ferroviaires ou autoroutières obsolètes, comme Seine Arche, en souffrance économique et/ou sociale comme Seine-Aval (la vallée de la Seine entre Conflans Sainte-Honorine et Bonnières sur Seine), ou Saint-Étienne, Orsa (Orly, Rungis, Seine Amont), ou Euratlantique à Bordeaux, ou EPPS Paris-Saclay…

Introduite suite aux lois de décentralisation de 1983 qui ont transféré la compétence de l'urbanisme aux communes, l'OIN permet à l'État de réinvestir un rôle en matière d'urbanisme mais uniquement sur certaines opérations et dans des secteurs identifiés au sein desquels les compétences en matière d'urbanisme sont partagées : la rédaction du document d'urbanisme demeure une compétence communale alors que l'instruction, la délivrance des autorisations d'utilisation des sols (permis de construire…), la création de ZAC redeviennent des compétences de l'État. L'intervention de l'État aux côtés des collectivités locales et territoriales, peut permettre un apport massif de capitaux publics et privés, de savoir-faire et d'expérience pour donner à ces territoires la capacité de se replacer dans le jeu économique et social qu'ils avaient perdu au fil des années.

À défaut de l'accession rapide des communautés au rang de collectivités locales auxquelles les compétences d'urbanisme opérationnel seraient transférées par la loi, le Club a imaginé pour des opérations complexes d'initiative locale portées par une intercommunalité exerçant la compétence urbanisme la création d'opérations d'intérêt métropolitain (OIM) sur le modèle étatique des OIN (opérations d'intérêt national), mais dans le périmètre desquelles seraient réunies les conditions d'un portage métropolitain associant l'État, les collectivités publiques et intercommunalités les plus concernées par les enjeux de ces projets. Le droit de l'urbanisme – autorisations de construire ou d'aménager – serait ainsi dévolu aux structures d'agglomérations se substituant aux communes pour ce faire. Ces opérations pourraient s'inscrire dans la politique contractuelle, qu'il s'agisse des contrats de projet ou des contrats inter collectivités territoriales (région, département, métropole, etc.). « L'OIM n'est pas très clairement définie : c'est une sorte d'OIN qui ne serait pas dirigée par l'État, mais on serait content qu'il soit là » résume Hervé Dupont.

L'idée des OIM, développée par le Club depuis les *Entretiens* de Marseille (2007) a été reprise dans la démarche ministérielle mais sous l'appellation de « projets d'intérêt métropolitains » (PIM). Ce concept qui vise notamment, comme les CDT, à autoriser la collectivité maître d'ouvrage à contracter avec l'État et d'autres collectivités territoriales pour mener à bien son projet apparaît actuellement dans deux textes à l'étude, la loi de décentralisation de Marylise Lebranchu et la loi Urbanisme et logement de Cécile Duflot.

Le Club préconise ainsi un engagement plus significatif de l'aménagement à initiative publique, en partenariat avec les opérateurs sociaux et privés, dans la production de logements en zones tendues, avec des outils « imaginatifs » pour maîtriser les coûts du foncier et de la construction. Afin de contribuer à faire vivre cet « urbanisme de projet », les aménageurs réclament « une large liberté d'initiative pour bâtir des projets partagés », et revendiquent le « droit à l'expérimentation ». Ils pointent « les risques d'enfermement dans des normes rigides » qui pourraient encore se renforcer avec la tentation d'établir des modèles façon éco-quartiers. Ils déplorent aussi le saucissonnage des opérations généré par la mise en concurrence : « en opérant une rupture entre l'amont et l'aval des opérations d'aménagement, le risque est grand de bloquer les nécessaires allers-retours et de confiner les opérateurs dans un rôle traditionnel de mécaniciens de la croissance urbaine ». Ils soutiennent enfin le transfert des compétences d'urbanisme aux agglomérations (avec un exécutif élu au suffrage universel direct) incluant l'autorité sur l'élaboration des PLU et des prérogatives opérationnelles, ce qui serait « un minimum pour combattre l'étalement urbain et pouvoir assumer le portage d'une stratégie urbaine ».
À l'heure où institutions et groupes de pression préparent des normes et des objectifs chiffrés pour décréter ce qu'est une « ville durable » et ce qui ne l'est pas, alors que planification, programmation, montage, réalisation, le tout balisé par des procédures juridiques et financières, figent les décisions, alors que les règles d'urbanisme viennent limiter les possibilités d'évolution du projet tout comme les subventions souvent liées à des projets bien définis, l'approche culturelle de la ville peut contribuer à dépasser l'enfermement dans des normes et des pratiques convenues, pour peu que l'on laisse de l'espace aux créateurs, aux initiatives, à l'imprévu. Pour Laurent Théry, « il faut que le projet précède l'outil, s'adapte au lieu et permette une réversibilité ».

C'est aussi à cette période que l'on constate la généralisation des démarches de concertation. Montée en puissance à la fin des années 2000 à la suite de diverses mesures d'ordre législatif ou réglementaire, la pratique de la concertation va très vite dépasser

les strictes obligations de la loi et donner lieu à des interprétations au cas par cas, en fonction des contextes locaux : rencontres avec des associations, présentation des projets aux instances de démocratie locale, mise en place d'ateliers de travail... Chaque collectivité déroule son propre scénario, et les aménageurs s'y impliquent, parfois en répondant à une commande explicite, parfois même moteurs dans cette commande. « Avec la pratique de la concertation, qui devient inséparable du projet, l'aménageur retrouve une proximité et un lien supplémentaire avec le politique », note Alain Garès. La prise en compte de plus en plus élargie de préoccupations de développement durable va dans ce sens, et c'est l'approche globale du projet qui s'en trouve complètement transformée. Le débat de 2002 est désormais complètement tranché... Laurent Théry en témoigne avec force : « l'axe stratégique essentiel, c'est de considérer les habitants, les entrepreneurs, les associations... comme des acteurs clefs de cette transformation urbaine, acteurs qu'il faut savoir accueillir dans nos projets au titre de leurs initiatives. Pas de façon démagogique (dites-nous ce qu'il faut faire...) mais à travers leur capacité à apporter leurs projets dans un projet urbain. Auquel cas la question de base n'est pas celle du programme (qui s'impose) mais du *process* fondé sur des orientations qui donnent du sens et qui permettent ensuite d'être attentif au mouvement de l'environnement économique et social ».

2011

S'inscrire dans une chaîne d'acteurs de production de la ville

En 2011, les membres du Club passent de 30 à 39. Laurent Théry était favorable à une poursuite de l'ouverture vers les concepteurs, «mais les gardiens du temple n'ont pas voulu» se souvient Jacques Pernelle. A suivi «une ouverture aux directions des agglomérations: Alain Lorgeoux (CUBordeaux) participait déjà au Club mais une règle voulait qu'il n'y ait pas simultanément une collectivité et son aménageur. L'abandon de cette limitation a permis l'accueil simultané de Lyon, Rennes, Strasbourg, Toulouse. Le Club s'est ouvert aux collectivités dès lors qu'elles font de l'aménagement et de la stratégie» raconte Fabienne Cresci, directrice de l'aménagement du Grand Lyon, membre depuis 2011, «encouragée par le 'gang des lyonnais' (Jean Frébault, dont le livre sur la maîtrise d'ouvrage a tracé ma voie, Pierre Joutard/Lyon Confluence, Éric Brassart /SERL). La richesse du Club, c'est sa diversité (des gens, des territoires, des problématiques), je n'aurai jamais adhéré à un club où il n'y aurait que des collectivités» convient-elle.

« L'aménagement de la ville a changé. La mutation de la ville se fait davantage par recyclage urbain ; elle s'approprie des zones déjà construites. L'implication légitime du citoyen est de plus en plus prégnante. De nouveaux champs d'intervention apparaissent, de nouveaux métiers sont associés. Dans ce contexte, l'aménagement est (mais devrait être davantage) un processus négocié plus qu'un projet finalisé. Si le management de projet doit être ferme dans ses objectifs, il doit être souple dans les méthodes pour les atteindre ». À travers ce constat nécessairement synthétique, Vincent Heuzé (Villes & Projets/Nexity) considère que « la priorité du Club est de comprendre ce qu'il fait, ces mutations, pour être un (l') acteur de premier rang, de la construction de l'environnement (réglementaire, juridique et institutionnel, en priorité) dans lequel s'exprime la complexité du métier de l'aménagement ».

Jean-Luc Poidevin insiste sur la nécessité de « garder le cap sur la réflexion prospective de notre métier qui doit toujours évoluer ». Pour sa part, Jean Frébault s'inscrit « contre la tentation (toujours latente) de posture technocratique et d'autonomie des aménageurs, et inversement contre la dérive issue de la concurrence qui en ferait de simples prestataires ». Sa vision des aménageurs est celle d'« ensembliers », en capacité à la fois de « faire » et de s'inscrire dans une vision stratégique, et qui doivent trouver leur place dans une chaîne d'acteurs de production de la ville. Le groupe de travail « précarité/aménagement » qu'il anime en vue des *Entretiens* de Rennes, invite aussi à « promouvoir des postures plus militantes ». Il pousse à relancer l'aménagement public (d'essence publique), pour mieux répondre aux défis de la société urbaine de demain : la création d'emplois, le défi de la précarité et de la ségrégation sociale et urbaine, la crise du logement, le défi écologique et climatique.

Dans ce contexte, Jean Badaroux, propose au Club de « ne pas être un lobby d'aménageurs, mais de faire du lobbying pour l'aménagement, conçu comme un processus collaboratif entre une volonté politique et une pratique professionnelle (par opposition à une approche d'encadrement réglementaire de processus économiques). On fabrique un urbanisme qui porte en germe des conflits : il faut répondre aux enjeux de la nouvelle économie, du

vivre ensemble… » invite-t-il, citant l'exemple rennais où dans un quartier on demande à chaque occupant quelques euros par mois pour faire vivre de l'intergénérationnel. Ainsi, la question des services est-elle à ses yeux un thème essentiel. « La production de la ville est sur un mode de transition : on remet des espaces que d'autres prennent en gestion. L'aménagement peut-il ne pas se considérer comme devant incuber des services ? Il faudrait pouvoir fabriquer des objets et incuber des services. Il faut des emplois pour faire vivre un projet, un quartier en développement comme les conciergeries de quartier. Si nous savons produire le hard, il faut rassembler les acteurs qui feront fonctionner le soft ». Sophie Schmitt, membre associé (Sodearif/Groupe Bouygues), ne reniant pas sa filiation naturelle avec le monde de la construction, observant que « beaucoup d'avancées technologiques ont été faites à l'échelle du bâtiment », propose d'élargir la démarche à l'échelle d'un quartier. « Que le projet avec ses objectifs de développement durable soit confirmé dans son exploitation, ce qui pourrait se traduire à l'avenir par des DSP / délégations de service public prises dès l'aménagement pour gérer l'eau, les performances énergétiques, les *Smart Grid*, les conciergeries, etc. Il faut que le Club accepte cette évolution des choses et en fasse un moteur de l'innovation. » D'autant plus que « des thèmes poignants frappent à la porte des aménageurs : comment ne pas produire de la précarité, comment maîtriser l'énergie, comment tricoter avec l'existant ? » interpelle Ariella Masboungi.

2012 Grandeur et décadence du macro-lot

En 2012, les membres du Club passent de 39 à 42. Alain Garès prend la présidence.

Les grandes opérations urbaines ne se développent plus selon les mêmes principes qu'à la fin du XX[e] siècle. La recherche de mixités est un objectif général qui sous-tend les mutations urbaines : mixité sociale visant à ce que les nouveaux quartiers, jusqu'aux îlots urbains, voire jusqu'aux bâtiments, mêlent logements sociaux et privés ; mixité programmatique qui s'étend à des programmes qui mélangent bureaux, habitations, commerces, équipements publics, conçu comme de nouveaux types d'îlots étroitement imbriqués, désignés sous le nom de « macrolots ». Une autre fabrique de la ville et de nouvelles formes urbaines en résultent. Un *5 à 7*, ces événements où, selon son animatrice Ariella Masboungi, « la société interpelle les aménageurs », cette fois-ci intitulé *Marier formes urbaines et mixité*, autour de Jacques Lucan[43], a tenté d'en reconstituer la genèse et d'en cerner les caractéristiques.

Partant de l'îlot haussmannien, l'historien dresse une histoire de l'îlot, de sa dissolution jusqu'aux années 1960 et de son renouveau dans les années 1970. Il montre que même lorsque l'îlot, en tant que forme urbaine, est jugé dépassé, anachronique, « il est quasiment impossible de se passer de l'usage du mot pour désigner ne serait-ce que des unités foncières ».

La consultation pour le quartier Masséna (1995), remportée par Christian de Portzamparc, marque à Paris l'abandon du néo-haussmannisme, encore triomphant dans les premières opérations Seine Rive Gauche, préceptes de sa future théorie sur « l'îlot ouvert » où se mêlent jardins privatifs et bâtiments discontinus. « La continuité de l'enveloppe et le velum, la "croûte de l'îlot" que dénonçait Henry Bernard en 1965, volent en éclats. L'îlot s'ouvre et se libère, prêt pour de nouvelles aventures » atteste

43 *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixités*, Éditions de La Villette, 2012. Jacques Lucan est architecte, professeur à l'École d'architecture de la Ville et des Territoires à Marne-la-Vallée et à l'École polytechnique fédérale de Lausanne.

Philippe Panerai dans une analyse de l'ouvrage[44]. Quasiment contemporain de l'îlot ouvert de Masséna, l'îlot Saint-Maurice à Lille, coordonné par Xaveer De Geyter, constitue l'archétype du macro-lot que Jean-Louis Subileau, alors directeur général de la SAEM Euralille développera ensuite à Boulogne-Billancourt dans l'opération du Trapèze (2004). Pour Jean-Louis Subileau, qu'Ariella Masboungi crédite de l'invention du terme macro-lot, « le système de macro-lot doit aider l'aménageur à prendre la main sur les promoteurs et à découper le programme ». D'autres opérations comme le monolithe de Lyon Confluence, l'amphithéâtre de Metz, le Tripode de Nantes, l'îlot Armagnac de Bordeaux, etc., sont emblématiques à ce titre.

En bref, un macro-lot serait « un îlot-lot formé de plusieurs entités fonctionnelles et formelles imbriquées, associant plusieurs maîtres d'ouvrage associés pour la réalisation d'un même ensemble qui est composé de plusieurs programmes de natures différentes avec ou non plusieurs architectes dont l'un est le coordinateur ». Les objectifs affirmés sont la mixité sociale et programmatique, la diversité architecturale, la rapidité d'exécution d'un urbanisme négocié, lesquelles médailles ont des revers disséqués par Jacques Lucan :

• il n'y a plus de parcelle : l'îlot est l'unité d'opération à propos duquel la question de la mutabilité est posée, à moins que ce ne soient les bâtiments qui soient eux-mêmes mutables, ce dont il doute, proposant notamment « d'en finir avec la contrainte des voiles porteurs en béton armé » ; et de s'interroger sur ce que les bâtiments qui composent le macro-lot ont en commun pour composer un paysage urbain, soulignant le risque de créer des « isolats », une nouvelle population captive ;

• un repositionnement des acteurs et de nouvelles pratiques de coordination accompagnant une nouvelle étape dans la concentration des opérateurs, le plus souvent privés : groupes bancaires et « majors » du bâtiment (par leurs filières aménagement) se partagent le marché, dans une série de montages où chacun est à son tour *leader* puis simple utilisateur, créant ainsi de nouvelles relations et de nouveaux équilibres entre les acteurs (collectivités locales, maîtres d'ouvrage privés et publics, urbanistes et architectes) d'où sont exclus les plus modestes. Cette concentration

44 *Urbanisme*, n° 385, juillet-août 2012.

amenuise le rôle et les prérogatives des collectivités territoriales. Si les grandes villes bien dotées de services compétents et appuyées sur des SAEM solides peuvent diriger les opérations et imposer leurs exigences, qu'en est-il des villes plus modestes ? « Le drame est de tout vouloir modéliser » alerte Jean-Luc Poidevin, inquiet que « l'aspect économique, la rareté du foncier nous poussent à ce genre de choses ». Aussi Jacques Lucan conseille-t-il de réserver le macro-lot aux opérations urbaines qui le nécessitent, exceptionnelles par leur ambition, leur situation et leur densité ;

• la facilité de montage et d'exécution incite au permis de construire unique et à la mutualisation des parkings ainsi qu'à un traitement unifié des espaces verts, avec leur inévitable conséquence, la division en volumes chère aux grandes opérations sur dalle des années 1960 et 1970. Et de s'interroger sur les différences autres que volumétriques et stylistiques entre le macro-lot et ces vastes opérations sur dalle dont la gestion et la maintenance à long terme risquent de poser des problèmes épineux avec un air de déjà-vu ;

• dans les objectifs du macro-lot, Jacques Lucan distingue « diversité » (« maître mot de l'urbanisme contemporain »), et « variété ». Il interprète la diversité « qui rassemble l'architecture gabaritaire aux profils obliques *(zoning as a design guideline)* et les formes sculptées, biaises, molles ou plantées échappées de quelques BD écologiquement bien-pensantes », comme l'affranchissement de toute typologie, ou du moins d'une typologie expressive où l'immeuble disait ce qu'il était, conduisant à « se défaire de l'image de l'immeuble qui borde la plupart des voies parisiennes ». Mais quel est le sens de cette diversité, interpelle Alain Lecomte (président de l'Aménagement durable des territoires, section 3 du CGEDD), souvent réduite à une gesticulation architecturale très éloignée du quotidien des gens, un peu « comme dans les défilés de mode, où ce qu'on voit n'est pas ce qu'on porte tous les jours », les architectes eux-mêmes se plaignant comme Éric Lapierre d'être « soumis à la tyrannie de la diversité ». Certes, Christian de Portzamparc ne disait-il pas à propos de la ZAC Porte d'Asnières[45] dont il était l'architecte en chef, « les variations architecturales, si elles sont cadrées, peuvent devenir une vrai richesse ». L'éternel débat autour de la diversité n'est pas encore tranché.

45 Réalisée par la SEMAVIP, rebaptisée les « Hauts de Malesherbes » avec 7 opérateurs (Pitch promotion, Eiffage, Franck Arthur remplacé par Kaufman & Broad, Parthena, Sepimo, Opac de Paris, Sagi) et 17 architectes. In *La SEMAVIP révèle l'îlot ouvert*, in *Traits urbains*, Hiver 2008-2009.

« L'ADN du Club aurait-il changé ? » interpelle Sophie Schmitt, observant qu'aujourd'hui, « ceux qui font la politique, ce sont les SEM et les EPA. Mais l'aménagement est devenu beaucoup plus complexe depuis 2007 dans ses missions et ses relations. Les nouvelles règles de la mise en concurrence ont fait tomber les faux contrats de concession imposant une redistribution des rôles : des aménageurs sont devenus des SPLA (en fait, une forme de régie directe). Les maires ont peur des ZAC, des concessions d'aménagement. Il n'y a plus de différences en termes d'outils, ce qui change c'est qui porte le risque, qui fait les équipements publics. L'aménageur qui était un marchand de biens s'achemine aujourd'hui vers des missions plus sociales. Avec le développement durable, il y a une attente des élus pour un profil d'aménageurs qui poursuive sa mission au-delà de l'investissement pour le rendre performant. Les deux métiers existent : l'aménageur de l'amont, l'aménageur de l'aval » souligne-t-elle. Jean-Luc Poidevin constate que « l'ouverture à la concurrence fait que les aménageurs sont désignés après le dossier de création de ZAC, un processus anti-économique qui conduit à des opérations de plus en plus déficitaires car le foncier est valorisé par le dossier de création ; si on ne peut pas faire évoluer cela, on assistera à la mort de l'outil ZAC. Être aménageur, ce n'est pas être ZACeur » souligne-t-il, s'inquiétant du risque d'assister avec les SPL / SPLA, à un appauvrissement du métier et une insuffisante remise en cause pour performer et inventer régulièrement des *process* nouveaux.

LA SÉCURITÉ, UNE COMPOSANTE DE LA QUALITÉ DES OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT

Déjà en 1995, l'article 11 de la LOPS (loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité) prévoyait des études de « sécurité » publique en préalable à certains projets d'aménagement. Un décret 2011-324 relatif aux études de sécurité publique/ESP (JO du 26 mars 2011) a étendu le champ d'application aux opérations d'aménagement à partir de 70 000 m² de SHON. Installé en 2011, un groupe de travail du Club vient de produire un document intitulé *Aménagement et sécurité : l'ESSP, une démarche intégratrice*[46]. Il permettra aux aménageurs de mieux appréhender les enjeux de la conduite d'une démarche sécurité dans les projets et d'aborder les questions pratiques de modalités de réalisation de l'étude de sécurité et de sûreté publique / ESSP. Il témoigne que la prise en compte de la sécurité loin d'être à considérer comme une simple « obligation réglementaire est bien une composante de la qualité des opérations d'aménagement, une véritable plus-value pour le projet » (François Wellhoff, Bertrand de Larquier). La réflexion sur les usages des futurs espaces publics ou collectifs, l'anticipation de la gestion ultérieure ou transitoire, l'étroite collaboration avec la maîtrise d'œuvre urbaine sont des éléments stratégiques pour y parvenir. L'ouvrage invite à établir des passerelles entre le domaine de la conception et celui de la gestion, à développer une approche socio-urbaine pour poser la question des usages, à poser l'espace public comme élément central de la stratégie de sécurité, à positionner l'ESSP dans la stratégie du projet.

46 *Aménagement et sécurité : l'ESSP, une démarche intégratrice*, Éd. Club Ville Aménagement, 2013

2013

Rennes : la ville, un enjeu global et transversal

EuroRennes. Au-delà de la construction d'un nouveau Pôle d'échanges multimodal (PEM), le projet EuroRennes est un des principaux piliers de la stratégie métropolitaine de Rennes. Il s'agit de bâtir le cœur de la métropole en renouant durablement les liens entre le nord et le sud de Rennes. Urbanistes Jacques Ferrier, Philippe Gazeau, Louis Paillard et l'agence Ter.

© FGP(u)

Beauregard. Vue aérienne du parc urbain central. Au cœur d'une trame végétale de 17 ha, il surplombe Rennes, d'une part, et sa ceinture verte, d'autre part. Urbanistes Groupe Ellipse, paysagistes Agence Osty, Rennes territoires et développement.

© MRW Zeppeline Bretagne

Avec désormais 43 membres, « le Club connaît une crise de croissance avec une vieille génération très présente et des jeunes qui arrivent et prendront le pouvoir suivant une organisation plus militante, davantage politiquement active. On ne peut plus fonctionner à 43 comme quand on était 25 », interpelle Philippe Grand (EPF92). Pour Nicolas Terrassier (ADDRN), jeune recrue du Club, « sa force est de porter des objectifs qui ne soient pas uniquement de l'ordre opérationnel car le devoir de l'aménageur est d'avoir des visions plus politiques. Nos politiques ne sont pas construites pour s'appuyer sur les habitants : il faut faire appel à leur créativité pour trouver les leviers du changement alors qu'une tendance de certains aménageurs est de créer de l'illusion. Dans le contexte de crise, si on ne fait pas appel à l'inventivité des acteurs pour bâtir la ville – même si l'imaginaire de chacun dessine un tableau impressionniste plutôt qu'une belle stratégie – on va dans le mur. L'aménageur doit changer de posture et être en alerte vis-à-vis des politiques, être porteur d'une approche plus humaine à l'heure où plus de la moitié des Français éprouvent un sentiment de pauvreté, expriment leur mal-être ». Se défendant d'une vision utopique, il invite plutôt à « faire la ville pour quelqu'un », une ville

« incluante », une ville pour tous, pas une ville à deux vitesses. Le Club doit se souvenir que, comme l'écrivait le peintre Friedensreich Hundertwasser, « lorsqu'un seul homme rêve, ce n'est qu'un rêve. Mais si beaucoup d'hommes rêvent ensemble, c'est le début d'une nouvelle réalité ».

Idées et pratiques professionnelles sur l'aménagement du territoire ont à nouveau été disséquées lors des *Entretiens* de Rennes : *Le printemps des villes : villes en mouvement, ville pour tous*. La question urbaine, comme enjeu global et transversal, y est abordée sur des thèmes nouveaux dans le champ de réflexion et d'action des aménageurs tels cette « ville incluante » – en écho à la montée de la précarité qui accompagne trop souvent le développement, thème déjà esquissé lors des précédents *Entretiens,* à Bordeaux, en 2010 – mais aussi les nouvelles attentes des « classes créatives », les interpellations à propos de la maîtrise des questions énergétiques et des sempiternelles questions foncières. Autant de thèmes qui constitueront le fond du travail du Club pour les années à venir, comme l'indique en introduction (cf. page 9), Alain Garès, président du Club Ville Aménagement, directeur général d'Europolia, soulignant que ces champs différents « reflètent l'émergence de préoccupations nouvelles dans le domaine de l'aménagement ».

Si « faire en sorte que chacun trouve sa place dans la société est un enjeu simple à énoncer, il est difficile à mettre en œuvre », reconnaît Daniel Delaveau : le maire de Rennes et président de Rennes Métropole invite les élus, malgré « les crises et les mutations, à penser de nouvelles organisations urbaines au service d'un projet social d'une ville active et incluante, avec une capacité d'ouverture, d'échange, d'initiative, au bénéfice des citoyens ».

Rappelant que « l'aménagement est destiné à une population d'usagers qui vit sous fortes contraintes », Martin Hirsch, ancien Haut commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, insiste sur « le nombre très élevé de personnes précarisables au moindre incident : ce qui compte pour elles, c'est le reste à vivre, ce qui permet de faire des choix ou de faire face à l'inattendu, souvent inférieur à 5 euros par personne par mois ». Aussi invite-t-il à « travailler sur le coût complet du logement sur cinquante ans, sur un mode d'habiter plus économe », déplorant l'absence d'espaces en ville pour répondre aux besoins sociaux : espaces pour que les Rmistes puissent travailler, ateliers d'artistes... Les réponses existent qui « nécessitent des coopérations, une combinaison d'acteurs », à l'image du service civique et de l'économie solidaire, une des manières de répondre aux « besoins sociaux croissants avec moins de moyens ».
Pour faire la « ville incluante », l'urbaniste Jean-Yves Chapuis, vice-président de Rennes Métropole invite « à aborder toutes les questions sur la société avant de passer au projet » ; il fustige « la vision sacrificielle de la ville sous prétexte de développement durable. La ville est partout. Il faut accepter de remettre en cause un certain nombre de choses, d'intervenir sur les compétences des autres. La vision spatiale ne veut rien dire s'il n'y a pas une volonté politique, un projet social ». Aussi faut-il « être humble, écouter les autres pour pouvoir inventer » et « prendre en compte l'aléatoire », l'objectif étant de permettre « que les usagers puissent choisir où habiter, en fonction de leurs envies et de leurs contraintes ». Un défi qui pousse à la création d'« un territoire multiple et évolutif ».

Réinterroger certaines thématiques

Un des principaux enjeux pour les aménageurs consistera donc à s'adapter aux mutations de la société. Quitte à paraître trop optimiste, Pierre Veltz (Pdg de l'EP Paris Saclay) encourage à « voir

sous la crise, la mutation ». Alors que « la fin du modèle industriel annonce le début de l'âge des économies métropolitaines », il estime l'époque « à l'origine d'une vague d'innovations sociales », évoque notamment les « effets indirects » du numérique qui crée très peu d'emplois, ne génère pas d'impôts, mais induit des transformations des secteurs traditionnels de l'économie, tels que l'éducation, la santé, la mobilité... et donc la ville. C'est « la façon dont la société se saisira de ces questions qui permettra le changement, la capacité de faire des parcours de réussite et de grandes choses à partir de petits groupes ». Cette transformation passe par « la médiation de l'organisation ». Il s'agit d'« inventer des trajectoires locales différenciées. Il n'y a pas de modèle, c'est la méthode qui est importante. Chaque territoire invente son modèle qui le distingue : le numérique, la géothermie... La France est riche d'une extraordinaire diversité. La réinvention des territoires constitue un potentiel de croissance important », insiste-t-il, alertant au passage « avoir souvent, au quotidien, l'impression de parler une langue étrangère par rapport à la réalité des gens que l'on rencontre, à la vie en ville ».
Le parti pris est alors d'aborder la question urbaine non comme une juxtaposition de problématiques relevant de politiques différentes, mais comme un enjeu global et transversal ; de mettre en avant non des mesures ponctuelles mais des dispositifs opérationnels complets ; de considérer la ville non seulement comme un lieu de crises mais aussi et surtout comme une réponse à la crise.

Ville créative, du mythe au projet

« En quoi les créatifs peuvent-ils contribuer à la fabrication urbaine et renouveler la façon de faire des aménageurs ? Comment inscrire les activités créatives dans les logiques de tranformation urbaine ? Quels projets nourrissent l'attractivité territoriale ? » a interrogé Éric Bazard, directeur général adjoint de l'Epase (Saint-Étienne). Élisabeth Campagnac, chercheur au LATTS / Laboratoire techniques, territoires et sociétés, confirme la « montée en puissance des enjeux de la connaissance, concept flou » au sein duquel il

47 POPSU, plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines, lancée par le PUCA.

s'agit de faire ressortir « ce qui intéresse les dynamiques territoriales ». L'économie de la connaissance se caractérise, au niveau macro-économique, par des investissements beaucoup plus forts dans l'immatériel (enseignement, recherche, innovation, formation, santé) par rapport aux investissements tangibles (infrastructures ou équipements) et s'accompagne au niveau sectoriel, de la montée en force de certaines industries en lien avec la recherche et la formation. Le programme Popsu 2[47] distingue trois types de dynamiques territoriales en lien avec la relation de proximité et la nature des externalités associées : la dynamique métropolitaine, dans laquelle les externalités sont liées à « tout ce qui concerne l'urbanisation et le milieu urbain stimulant » ; les dynamiques technopolitaines, en lien avec les pôles de compétitivité et les clusters ; enfin, « la contribution des organismes et des universités à la circulation de la connaissance » (l'aménagement universitaire implique le croisement de l'économie de la connaissance avec l'approche territoriale).

Quelle offre territoriale créer pour répondre aux besoins de l'économie de la connaissance, s'interrogent les acteurs urbains qui « ont pris conscience de l'importance de la qualité urbaine pour répondre à ces nouveaux besoins. Les entreprises de la connaissance génèrent et ont besoin de créativité. Où se fait la rencontre ? ».

Comme le rappelle Ludovic Halbert, chercheur au LATTS, « la ville créative n'est pas la ville des classes créatives, mais une ville de transformation, qui repose sur la création de richesses pour d'autres secteurs ». Pour transformer la place de la connaissance et de la culture, l'enjeu de la maîtrise d'ouvrage est de créer des « espaces permissifs de la rencontre et de la fertilisation croisée, bien insérés dans l'espace urbain ». L'exposé de diverses expériences a rappelé l'importance des relations entre acteurs pour la création de richesse, et fait émerger, avec la ville créative, « la diminution récurrente de la taille des structures parties prenantes dans la recherche et le développement », souligne Éric Bazard. En effet, si, « pendant longtemps, il fallait miser sur de grands acteurs intégrateurs, aujourd'hui il faut s'interroger sur la création d'emplacements pour l'accueil des acteurs de petite taille ». Si l'innovation se nourrit de rencontres, d'hybridation, d'animation,

« la reconfiguration du jeu d'acteurs ressemble presque plus à de la culture qu'à du développement économique » et la rencontre se fait à travers « la mutualisation d'outils, la construction de cadres collectifs », d'où « l'importance du lieu ». Autant de questions concrètes posées à la maîtrise d'ouvrage urbaine.

La question de gouvernance et d'interactions se pose, en particulier, dans l'intégration de l'enseignement supérieur dans les stratégies de territoire. L'acteur universitaire, qui possède beaucoup de foncier, devient « un acteur incontournable, stratégique » souligne Pierre Bernard, chargé de projet au PUCA. « Les universités doivent penser l'avenir dans une stratégie de long terme, apprendre à se re-territorialiser, à développer des coopérations avec les acteurs économiques et les aménageurs, l'État, des agents contradictoires, à reconformer ces locaux pour des usages contemporains » en évitant de tomber dans une stricte « logique bâtimentaire ». La réponse se trouverait dans « une approche combinée » : traiter l'immobilier globalement et avec une approche territoriale. Mais, « les compétences immobilières ne sont pas à la hauteur des enjeux de la masse du patrimoine ou de l'énormité des sites ; seuls les aménageurs peuvent, en même temps, valoriser le foncier des campus et réhabiliter », affirme-t-il. Pour sa part, Florence Lipsky, architecte-urbaniste, invite à penser « l'université ET la ville, plutôt que l'université dans la ville, car si l'université n'est plus une forteresse enfermée, elle n'est pas, non plus, soluble dans la ville. La ville et l'université doivent être dans le partage : à cet effet, il faut des zones de frottement, de contamination, des lieux de rencontre pour créer une dynamique et des échanges ». À Saclay, le travail sur « les rapprochements, les polarités, la mobilité, les implantations académiques » a contraint les établissements à révéler leur identité et « ce qu'ils partageaient », atteste Lise Mesliand, directrice de l'aménagement de l'EPPS.

Face à la difficulté pour les activités plus récentes ainsi que pour les « petites structures » à trouver une place dans les espaces urbains, comment agir pour « préserver une place à ces activités créatives ? ». Le défi pour les aménageurs est alors de faire en sorte que l'espace urbain puisse accueillir une mixité fonctionnelle mais aussi une mixité « sociale ». La solu-

tion passerait par une maîtrise publique foncière importante, par des « solidarités financières au sein des opérations », en réservant une place à des activités « qui ne correspondent pas aux attentes des investisseurs ». Le deuxième enjeu pour les métiers de l'aménagement serait de « concevoir des projets qui permettront une animation, l'activation de la proximité, la réinjection de l'énergie ».
Passer « d'une ingénierie dure à une ingénierie douce », penser au fonctionnement et non à la fabrication, suppose une évolution des méthodes de travail. Reste aussi posée « la question du modèle économique de l'aménagement ».

Sous la ville, le foncier: évolution des pratiques

« Le Club, qui a eu jusqu'à présent une production un peu timide sur le foncier, a pris conscience que ce n'est pas l'aménageur seul qui apporte la valeur ajoutée. L'aménageur est sur la dunette et l'EPF est dans la soute. La vraie valeur ne s'appuie pas nécessairement sur la maîtrise foncière » fait observer Philippe Grand (EPF 92) citant les exemples du développeur Argent en Grande-Bretagne, d'Atlantis à Massy, de Boulogne-Billancourt, etc.
Le voyage du Club en 2011 à Londres sur les travaux pré-J.O. puis les *Entretiens* de Rennes 2013 ont marqué le retour du Club sur le foncier (cf. page 127).
Confrontés à une conjoncture économique difficile, à la montée des incertitudes et à la diversification des acteurs, les aménageurs ont cherché à éclaircir leur rôle dans la gestion du foncier et à apprécier l'évolution des pratiques : négociations, anticipations, partenariats. « Une question de plus en plus complexe car le panel d'acteurs concernés s'est largement étoffé », soulève Caroline Gerber, directrice de l'ADEF / Association des études foncières. Sans oublier les risques liés à la dépollution des sols lors des opérations d'aménagement (rôles, responsabilités, financements) relevés par le groupe de travail préparatoire aux *Entretiens* de Rennes. Dans des délais imposés plus courts, l'aménageur se voit parfois dans l'impossibilité technique d'évaluer les risques.

« L'empilement des règles devient ingérable », dénonce Vincent Sol, avocat associé chez Winston&Strawn. La nouvelle loi Urbanisme et Logement devrait intégrer des éléments comme la prise en compte de la pollution dans les documents d'urbanisme et clarifier les responsabilités, en appliquant le principe de pollueur / payeur. « Sur une installation classée, le premier responsable est l'exploitant. À défaut, il s'agira du propriétaire, à moins qu'il ne prouve son innocence par un certain nombre d'éléments. » Par ailleurs, les aménageurs appellent à la réalisation d'un audit pour toute construction sur un terrain potentiellement pollué. Enfin, l'article 514-20 du code de l'environnement, sur les terrains classés en zone de vigilance, est à restructurer afin de composer « un ensemble qui donne les outils pour la reconversion des friches ». La qualité et l'homogénéisation de l'information qui couvre mieux le risque opérationnel et politique, est à améliorer.
Par ailleurs, les rapports entre évaluation foncière et aménagement demeurent souvent problématiques, notamment quand il s'agit de « confronter la vision des aménageurs avec celles de France Domaine ». Pour Isidro Perez, cet ancien de France Domaine, spécialiste de l'expertise foncière et immobilière, ce service doit jouer son rôle d'examinateur et d'expertise selon les situations auxquelles il est confronté : en expropriation, application du code sans négociation ; en soutien des collectivités, les aider à se faire une idée de la valeur du terrain en s'appuyant sur une large palette de procédures (comparaison, capitalisation, compte à rebours) ; enfin, comme propriétaire agissant pour le compte de l'État, « il défend forcément ses intérêts ». Mais « il y a des États dans l'État », tempête Claude Bertolino (alors directrice générale de l'EPFY).
Les liens entre aménageurs et EPF sont également à réévaluer : ces derniers, facilitateurs de moyens financiers, possèdent une ingénierie solide mais doivent-ils favoriser les portages longs (jusqu'à l'opérationnalité des projets) ou s'en tenir à leur rôle d'anticipateur ? « Souvent la simple menace de la préemption fonctionne », commente Caroline Gerber, l'affichage d'une politique très claire s'avérant une méthode efficace.
Les pratiques (négociations, partenariats et anticipations) évolueront « si le pilotage et la coordination dans les opérations favorisent le dialogue entre les acteurs », pointe Manuel Verrier

en rappelant la « nécessité d'une adaptation architecturale et urbaine aux contraintes foncières » corrélée à la diversité des cadres juridiques (ZAC, hors ZAC…).
Alors que la mise en concurrence sur le foncier retarde largement l'intervention des aménageurs, le groupe de travail interroge le découplage foncier / aménagement à partir des exemples du projet urbain Massy-Atlantis. Plus que de négociation, « il faut parler de culture commune où l'arme fatale est le portage politique » souligne Fabienne Cresci, directrice générale de l'aménagement et du développement durable au Grand Lyon, à propos du site ouvrier du Carré de Soie, à cheval sur les villes de Vaulx-en-Velin et Villeurbanne. À Rennes, « on tient la négociation par le PLU » qui depuis 2004, a ouvert la possibilité de créer du logement sans l'outil ZAC, témoigne Nicolas Ferrand, directeur général de l'aménagement à Rennes Métropole.
« Le cas de villes comme Rennes ou Montpellier, où s'est installée une tradition du portage foncier et opérationnel, n'a plus à faire ses preuves. Pour les autres cas, c'est plus compliqué car il faut négocier », synthétise Jean-Luc Poidevin, qui dénonce les effets de l'arrivée tardive de la mise en concurrence, imposée par l'Union européenne : les collectivités ont pris l'habitude de désigner l'aménageur seulement après le dossier de création de ZAC. « Public ou privé, l'aménageur va à la confrontation de la négociation, dans un rapport négatif. » Cette question de fond sera une des pistes prioritaires de travail du Club avec pour clé d'entrée « l'anticipation comme intérêt général ».

LE FONCIER, UNE PRÉOCCUPATION RÉCURRENTE

En 1996, un rapport du Conseil Économique et Social soulignait « il ne peut y avoir de relance de la construction sans foncier accessible ». Tous les observateurs déploraient alors le manque d'outils pour la constitution de réserves foncières ou pour le montage d'opérations entre les acteurs du marché foncier.
Dès 1996, le Club consacrait ses réflexions au foncier, son acquisition et son maintien en patrimoine financés par recours à l'emprunt, constituant alors une opération rentable grâce à l'inflation, puis à la spéculation. Mais les taux d'intérêts réels positifs et l'effondrement des prix de vente sont venus inverser la situation. L'euphorie spéculative a cédé la place à la morosité. Chute brutale et importante des prix de l'immobilier, ralentissement des cessions de droits à construire, apparition de « friches neuves », blocage d'opérations, la dynamique financière des grandes opérations d'aménagement était en panne. Parmi les nombreuses causes conjoncturelles ou structurelles de cette crise, le coût du portage foncier est souvent désigné comme une cause majeure de difficultés. Les effets cumulés d'une baisse du prix des charges foncières vendues par les aménageurs et des taux d'intérêts réels devenus positifs, pèsent sur les bilans et tendent à paralyser toute initiative. D'autant que,

cercle vicieux, la rétention de terrain et le maintien de prix élevés contribuent à un mauvais renouvellement du stock de projets.
Le Club confie alors une étude à Jean-Michel Roux[48] afin d'apprécier les déterminants de prix des terrains et explorer les moyens de faire face à leur surévaluation. Son verdict est sans appel : « la question foncière reste aujourd'hui difficilement surmontable… Il reste beaucoup à inventer en politique foncière » même si quelques initiatives apparaissent comme portant en germe des solutions, depuis les ZAC sans acquisition des terrains par l'aménageur (ZAC Seine Rive Gauche avec la SEMAPA, la Sncf acceptant de supporter une partie des risques), la séparation entre la propriété du sol et celles des bâtiments ou leur usage.

À l'idée d'une crise foncière, Olivier Piron, alors secrétaire général du PCA, préfère dénoncer la crise du modèle opérationnel dominant en France et l'archaïsme des théories de la rente foncière : invitant à reconnaître l'existence de plusieurs marchés fonciers et de différents type de situations urbaines, il conseille d'arrêter de faire de l'acquisition de terrains un préalable à toute initiative. Une autre étude également commandée par le Club à Didier Bernateau (alors directeur grands projets chez Coopers et Lybrand) montre que la prise en compte des retombées économiques des projets d'aménagement, l'intégration des externalités peut permettre de rééquilibrer leurs bilans financiers.

Consciente des difficultés croissantes des collectivités à poursuivre sur le long terme des politiques foncières coûteuses mais souvent indispensables à la mise en œuvre des prérogatives qu'elles se sont vues transférer, la Loi d'Orientation sur la Ville / LOV du 13 juillet 1991 avait instauré un outil mutualisé dont la vocation principale était le portage foncier : cette disposition n'a pas pour autant engendré la création d'EPFL / Établissement public foncier local, du fait notamment de freins au sein même de cette loi (notamment, l'obligation d'une continuité territoriale de son périmètre). Loin de remettre en cause l'utilité d'un tel outil pour l'aménagement et le développement des territoires sur le long terme, la loi SRU du 13 décembre 2000 assouplissait le mode de constitution et de financement des EPFL : adhésion volontaire des communes et des EPCI, adhésion possible des départements et régions, versement à l'établissement de la pénalité dûe au titre de l'article 55… Grâce à cela, et au vu des marchés fonciers haussiers, les années 2000 ont vu naître la plupart des EPFL actuels ainsi qu'une nouvelle génération d'établissements publics fonciers de l'État, au sein desquels les collectivités territoriales sont majoritaires. Les plus importants sont membres du Club depuis 2010.
Sur le plan juridique, ces EPF (locaux ou d'État) sont des établissements publics à caractère industriel et commercial / EPIC, statut qui leur confère la personnalité morale et l'autonomie financière. Il implique également une distinction entre l'ordonnateur (le directeur) et le comptable (comptable direct du Trésor), une section d'investissement et une section de fonctionnement, ainsi que le respect des règles applicables en matière de droit budgétaire et le contrôle budgétaire d'un représentant de l'État et de la chambre régionale des comptes. Les EPF sont régis par le Code de l'Urbanisme principalement, respectivement aux articles L 321-1 ou L 324-1 et suivants, le Code Général des Impôts et le Code de la Construction et de l'Habitation, ainsi que, pour les EPFL, le Code Général des Collectivités Territoriales.

Aux *Entretiens* de Lyon 2004, Bertrand Rouzeau (Plaine de France) s'inquiétait du « portage » de plus en plus fréquent de l'immobilier par les aménageurs : « le temps de remise sur le marché étant plus long que celui des missions opérationnelles qui leur sont confiées, le risque doit être assumé dans un contexte de valorisation incertaine et les moyens disponibles sont souvent insuffisants au regard des besoins ». Le Club avait esquissé d'autres pistes, telles que la création de sociétés anonymes de portage immobilier de locaux d'activités, de commerces, de copropriétés

48 *La Lettre du Club*, n° 2, Avril 1996.

dégradées ou, comme à Boulogne-Billancourt, une meilleure association en amont entre Ville, propriétaire, promoteurs et aménageurs.
Pour peser sur les prix fonciers, en périphérie mais aussi dans la ville constituée (notamment lors des créations d'infrastructures de transport valorisantes), il reste nécessaire de revivifier les politiques foncières d'anticipation, énonçait-on aux *Entretiens* de Bordeaux 2010. À cet effet, les collectivités doivent davantage mobiliser en amont le couple opérateur foncier et aménageur. Dans le tissu complexe des projets de renouvellement urbain, au foncier émietté et non maîtrisé, l'aménageur doit apprendre à conduire une politique très fine, une « acupuncture foncière » à base d'acquisitions ponctuelles, véritables leviers d'avancement de l'opération à partir d'interventions financières limitées.

Par ailleurs, au sein des cadres traditionnels des opérations d'aménagement (essentiellement en ZAC), comme à l'échelle des grands territoires où l'ouverture des jeux d'acteurs pour mobiliser autour d'un projet nécessite des accords avec leurs propriétaires majeurs (comme les centres commerciaux), il faut développer une culture du partenariat avec les propriétaires et opérateurs privés pour donner vie à un aménagement négocié, encadré par des règles publiques strictes. L'absence habituelle d'une gouvernance organisée met en première ligne l'aménageur pour négocier les cessions de droits de construire avec les opérateurs offrant le meilleur rapport qualité-prix et non au plus disant. Dans l'univers urbain constitué où les grandes friches constituent souvent l'enjeu majeur du renouvellement de la ville toute entière, quand leur propriété est essentiellement publique, l'État ou les organismes sous son contrôle doivent céder leur bien au prix déterminé par la faisabilité de l'opération d'aménagement (fût-ce au détriment des objectifs budgétaires de valorisation).

Sobriété énergétique, un levier pour le projet territorial

« En 2050, on produira au mieux 50 % de nos besoins en énergie » prédit l'Ademe. L'innovation énergétique façonnera un nouveau modèle économique et cela se jouera en territoire urbain, affirme Ariella Masboungi (CGEDD), laquelle, avec les aménageurs qui se sont saisis de cette thématique jusque-là réservée aux techniciens, est « convaincue que le modèle urbain a une responsabilité très importante, au-delà du bâtiment ».
Le concept de sobriété énergétique est apparu dans les années 1970, mais l'idée, à l'orée du développement d'une énergie à bon marché, s'est aussitôt enrayée. Aujourd'hui, la sobriété énergétique s'inscrit comme une nouvelle donnée du projet urbain et territorial et « ce boom met tout le monde sous tension », note Philippe Labro, directeur de projets Ville Durable chez EDF. D'autant plus que la part des énergies renouvelables demeure très réduite (10 % de la dépense énergétique mondiale) alors même que les besoins énergétiques et les consommations augmentent dans le temps et en valeurs. Le chauffage (premier poste de consommation dans le logement) est fortement individualisé dans un parc globalement mal isolé. « En 2000, il fallait chauffer 2 milliards de m^2, à l'horizon 2050 ce sera plutôt de l'ordre de 3 milliards de m^2 » dissèque Mindjid Maïzia, architecte-urbaniste et chercheur au CITERES-CRS, relevant que l'on a « endogénéisé des usages énergétiques qui n'existaient pas dans le logement, comme l'ordinateur ou la télévision dans les chambres », générant une croissance numérique des besoins en énergie tandis que les utilisateurs sont confrontés à des prix unitaires en hausse quasi exponentielle.
« On a beaucoup focalisé sur des bâtiments hyper-performants », déplore Franck Boutté, architecte-urbaniste spécialiste de la question qui prône « un changement de paradigme pour un urbanisme intégré », passant de l'échelle du bâtiment à l'échelle du territoire, de l'énergie blanche à l'énergie globale alors que la France achève une période dans laquelle se jouait l'hyper-performance en poussant le curseur de la réglementation (RT2012,

RT2020…). L'expert vise « la juste valeur de performance », qui s'exprime par des collatéralités, des externalités positives. Si une mise en rapport des énergies induit une mutualisation, celle-ci ne doit pas uniquement être « technique ».

Les opérations d'urbanisme peuvent aider à réduire le niveau de consommation globale, dans une logique de performance étendue à leur environnement. Certains territoires d'avant-garde en témoignent. La SERM, aménageur mais aussi opérateur énergéticien,engage un deuxième tournant induit par les énergies renouvelables[49], après la création en 2008 de sa filiale Énergies du Sud comme « l'outil local de développement des énergies renouvelables et de la maîtrise des énergies » : 1,5 million de m² chauffés ou refroidis avec des énergies renouvelables, répartis sur l'ensemble du territoire montpelliérain. Son directeur général, Thierry Laget, reconnaît certains avantages aux réseaux mais relève toutefois que l'efficience du projet est conditionnée par « des opérations suffisamment denses et mixtes ». Si les limites sont avant tout financières, « les aménageurs peuvent commencer à jouer le temps long ». Malgré une gouvernance adéquate encore à déterminer, quelques opérations montrent le chemin de la sobriété énergétique, en France comme ailleurs, d'abord, en agissant sur le bâti à toutes les échelles, puis avec des actions permettant le passage de « l'objet à la ville ». Le binôme « énergie et projet urbain » doit se concevoir à grande échelle, notamment pour la lumière, très énergivore. « L'efficacité prend autant sa source dans les infrastructures que dans les comportements », ajoute Ariella Masboungi. « La question énergétique nourrit très largement l'éthique », relève Yves Lion, Grand prix de l'urbanisme 2007 : il pointe « des ambitions autour des questions énergétiques mais dénonce un manque de méthode ». Le métier d'aménageur, à ses yeux à bout de souffle, « devrait se régénérer ». Pourtant, la position de l'aménageur, « qui doit tenir le prix, incluant les coûts de logement et de l'énergie », le place à la bonne échelle au centre du jeu d'acteurs, défend Alexandre Bouton, architecte-urbaniste (Urban Act). Le groupe de travail du Club préconise « la mutualisation par le contexte » : partir d'une stratégie énergétique pour organiser le territoire, identifier les responsabilités de chacun dans l'optique d'« une

49 Production, à partir d'une énergie primaire (gaz naturel en général), trois énergies secondaires utilisables conjointement : une énergie thermique, une production de froid et une énergie électrique.

évaluation intégrée ». Et de miser sur l'ouverture des usagers et leur responsabilité, « en jouant sur le montant des charges ». « Le projet urbain est devenu un outil d'optimisation énergétique », relève Alain Garès, président du Club, invitant « à être très modeste et à rechercher la solution adaptée ». Si la mutualisation arrive au premier rang des solutions, elle soulève toutefois des problèmes techniques, de gouvernance et de modèle économique.

Précarité et aménagement: fabriquer la ville incluante

Après le constat alarmant de la montée de la précarité et de l'exclusion, fait aux *Entretiens* de Bordeaux 2010, les aménageurs ne pouvaient esquiver une réflexion sur leurs responsabilités sociales, sociétales ou éthiques. « On a le sentiment que les projets fabriqués par les aménageurs sont un peu décalés par rapport aux attentes de certaines populations, car s'adressant aux classes moyennes ou supérieures. La mixité sociale s'avère être un filet à grosses mailles… » fait observer Jean Frébault, président du Conseil de développement du Grand Lyon. Conscient que ce ne sont pas eux-seuls qui éradiqueront la précarité, les aménageurs apparaissent pour autant légitimes sur ce sujet, à travers un « devoir d'alerte » en amont de la commande, en étant « à l'écoute de signaux faibles, notamment venant des gens en situation d'exclusion ». Alain Régnier, délégué interministériel à l'hébergement et l'accès au logement (DIHAL) enfonce le clou : « les décideurs publics auraient une responsabilité en ne passant pas du diagnostic à l'acte, pour retrouver une ville où le vivre ensemble et le pacte républicain représentent vraiment quelque chose ». Cela implique, selon lui, de « changer les représentations », en utilisant les réseaux sociaux pour « créer une dynamique participative », dans une perspective d'*empowerment*[50]. En relation avec beaucoup d'autres acteurs, les aménageurs sont « sous-utilisés » en la matière car « on les voit comme des techniciens alors qu'ils sont metteurs en scène et chefs d'orchestre ».

« L'aménagement, ce n'est pas seulement construire, mais imaginer la rencontre », enchérit Martin Hirsch, président de l'Agence du

50 Une pratique de gestion du partage de l'information, les bénéfices et le pouvoir avec les gens afin qu'ils puissent prendre des initiatives et prendre des décisions pour résoudre les problèmes et améliorer le service et la performance.

service civique. Comment faire surgir des lieux, des circulations, pour permettre aux activités sociales et solidaires de se développer ? Il invite déjà « celles et ceux qui prennent les décisions et souvent ne vivent pas les contraintes et ne connaissent pas celles d'une partie de la population à aller, une ou deux semaines dans l'année, au contact des acteurs de terrain » afin de trouver des solutions très concrètes comme prévoir, dès la conception du projet, des locaux bien placés pour l'économie sociale et solidaire, un système de récupération pour le recyclage des vêtements dans chaque immeuble, etc. Le projet peut être élargi aux personnes précaires, en matière de logement mais aussi de services urbains, d'équipements, d'espaces publics favorisant le vivre ensemble, pour fabriquer une « ville incluante », où « toutes les composantes de la société pourraient trouver une place, à toutes les échelles », et non une ville « faite de la juxtaposition d'éléments hétérogènes ». Pour Gilles Duhem, urbaniste, animateur d'une association au sein du quartier sensible Neukölln à Berlin, « la ville ne sera incluante que si elle donne du travail aux gens les moins qualifiés ». Moquant l'exemple « des Velib', où tout est automatisé au point de ne pas être accessible à certains dans ce pays très techniciste qu'est la France », il invite les aménageurs à réfléchir à l'impact d'internet : « à l'aube d'un changement de civilisation, le rapport à l'espace, aux grands équipements publics, sera complètement différent ». À ses yeux, la précarité « n'est pas synonyme de pauvreté, mais d'absence de participation au mouvement sociétal ». Pour le sociologue Didier Vanoni (FORS), elle est liée à l'instabilité, à l'incertitude : « sont précaires des personnes pas forcément confrontées à la pauvreté, mais qui se trouvent dans un environnement non lisible, non continu, et qui ont du mal à se situer dans un avenir » ; il décrit des trajectoires « séquencées, fragmentées », entre « naufragés de l'accession », retraités paupérisés, hommes isolés après une séparation (une partie des requérants DALO)… Il analyse parallèlement la « spatialisation de la précarité : l'absence de mixité sociale est dûe à ceux qui partent – les classes moyennes – et non à ceux qui s'agrègent ». Aussi les leviers à mobiliser sont-ils « l'offre de produits de logement correspondant aux ressources réelles des ménages ; l'inscription des gens dans un territoire où il convient

de produire toutes les aménités nécessaires ; l'acceptation de la visibilité de la pauvreté ». En somme, « urbaniser la ville réelle et non la ville supposée ». Jean Badaroux (SEM Ville Renouvelée) salue une approche « triplement systémique : en agissant sur l'ensemble de la chaîne, en articulant l'ensemble des segments, et en agissant sur l'organisation territoriale de manière extrêmement équilibrée ». Cet atelier « plein d'espoir, un peu surréaliste par rapport au terrain » conduit Hervé Dupont (CGEDD, ancien directeur de l'EPA Plaine de France) à relever la triple question de la politique métropolitaine, des poches de précarité (tels les campements Roms, que l'on sait surtout évacuer), et des quartiers anciens dégradés, où l'« on sait régler la question techniquement, mais mal socialement ». D'autres pistes restent à creuser : « *quid* de l'accompagnement des gens qui passent de la précarité à la marginalité ? », interroge Jean-Luc Poidevin (Nexity). Les membres du Club donneront des suites à cet atelier, en vue de retravailler ses douze propositions (cf. page 136) et, peut-être, avec le Puca, requestionner le monde de la recherche sur ces thèmes.

12 PROPOSITIONS POUR COMBATTRE LA PRÉCARITÉ

Sur la base des constats et expériences, l'atelier *Précarité et aménagement* a élaboré douze propositions :

1. **se donner les moyens de mieux connaître les populations précaires et de comprendre leurs attentes ;**
2. **travailler sur la valeur sociale d'un projet urbain, qui se transcrit dans du bien-vivre et passe par de petites interventions ;**
3. **s'ouvrir à d'autres cultures professionnelles en établissant des passerelles, en croisant les compétences et en faisant preuve de créativité ;**
4. **s'incrire dans un dialogue avec la collectivité dans la coproduction d'une vision stratégique ;**
5. **produire de l'espace urbain avec des marges de liberté et en laissant place à des initiatives ;**
6. **promouvoir une « empreinte sociale et solidaire » :**

7. **construire des indicateurs, dans un référentiel d'impact social ;**
8. **un concept « à creuser » : la Responsabilité sociale des aménageurs, à l'image de la Responsabilité sociale des entreprises : « agir sur l'économie, l'environnement, le social, qui a peut-être été mis en retrait »**
9. **affiner la production de logements et de services, imaginer des montages financiers et fonciers tenant compte de la solidarité ;**
10. **agir sur d'autres dimensions que le logement social, en mettant en jeu notamment l'économie sociale et solidaire ;**
11. **penser l'organisation de l'espace urbain avec les usages ;**
12. **ne pas figer à l'avance les projets d'aménagement, mais saisir les opportunités et les initiatives.**

Aux *Entretiens* de Rennes, le Club semble avoir renoué « avec une forme de militantisme qui correspond à une programmation généreuse », a salué Valérie Granger, directrice des études chez PRO-développement. Depuis quelques années, l'approche systémique est devenu le maître-mot de l'aménagement, avec la montée en puissance de l'intercommunalité. Les phénomènes de métropolisation augmentant, « il faut penser et agir sur la ville à plus grande échelle », affirme Emmanuel Couet, vice-président de Rennes Métropole délégué à l'aménagement. Le SCOT, qui adopte quasiment « la valeur de projet urbain », pourrait être l'outil le plus pertinent, couplé et bien articulé au PLU intercommunal, probablement généralisé par la nouvelle loi de décentralisation. Le projet de loi propose également l'élargissement de l'exercice de la compétence de l'aménagement opérationnel, « une piste heureuse » pour l'élu qui dénonce le choc frontal entre les rythmes accélérés de la ville et les longues procédures mises à disposition des aménageurs. S'ajoutent à cette difficulté les disparités de gouvernance des territoires. « Quand à Lille, on est face à une forme d'empathie, au Sud de Saclay certains élus font de la résistance au grand projet qui s'installe », constate Isabelle Menu, architecte-urbaniste. L'aménageur n'a de légitimité que celle que le politique lui donne. Inversement, l'élu est intrinsèquement lié aux compétences de l'aménageur pour rendre viable un projet. Alors que « l'aménagement à la française est un exemple reconnu à l'étranger », cette reconnaissance internationale avérée sur les projets d'envergure (le *hard*), requiert des efforts au niveau du *soft*, « en laissant la part belle aux créatifs » invite Ariella Masboungi, rappelant que « ce sont les territoires qui inventent, non les États ». En ces temps de crises, un urbanisme humble et modeste, plus proche du laboratoire social, doit émerger et entrer dans des « logiques de terreau plutôt que de grandes cultures intensives », illustre Véronique Granger, qui invite à avoir constamment « les yeux ouverts sur les petits riens, les tendances émergentes ». Relevant que les lieux de l'instabilité sont « ceux de la mobilité » – quais de gares, arrêts de bus, stations de métro, autant de lieux où le brassage social opère – des services peuvent-ils se développer dans ces espaces-temps, prémices d'une programmation urbaine ?

Ces différentes prises de conscience, « clef de lecture des Ateliers sur lesquels nous avons travaillé », analyse Alain Garès, président du Club, tirent le fil d'une nouvelle gouvernance urbaine associée à une gouvernance sociale à définir et à repositionner à l'échelle européenne. À l'heure où « l'intensité urbaine » fait foi, les aménageurs vont devoir s'ériger en chefs d'orchestre de cette nouvelle donne où la mutualisation prévaut. À l'interface des entrées politique, technique, économique, sociale voire citoyenne, ils devront assumer leur rôle de garants des nouveaux espaces-temps qui conditionnent le projet urbain.

CONCLUSION

Alain Garès

Dans son ouvrage *La ville sans cesse renouvelée*[51], François-Xavier Roussel évoque « la course poursuite en faveur du logement, d'abord quantitative après-guerre, puis plus qualitative, la course poursuite entre une extension de la ville et une utilisation maximisée de la ville existante, la course poursuite entre les nouvelles préoccupations environnementales et la capacité des pouvoirs publics et des ménages à prendre en charge leurs surcoûts ».

Au cours de ces années, l'aménagement a été, et continue à être l'un des champs de cette course-poursuite. Ce n'est pas le seul, loin de là : la ville se développe, pour l'essentiel, en dehors de toute démarche d'aménagement raisonnée, encadrée par des PLU rarement volontaristes, et encore plus rarement intercommunaux. C'est ce qui rend encore plus cruciale la notion même d'aménagement, dont nous voyons maintenant qu'elle peut et doit se traduire non seulement à travers quelques opérations forcément localisées, mais aussi dans une vision et des actions territoriales plus larges. C'est le sens des travaux récents du Club Ville Aménagement, qui milite pour

51 François-Xavier Roussel, *La ville sans cesse renouvelée. Regard sur un demi-siècle de politiques du logement, d'habitat et d'urbanisme*, 2012.

la prise en compte de préoccupations nouvelles dans la conception de la ville, et pour des outils et des pratiques nouvelles dans sa mise en œuvre.

Le métier des aménageurs intègre maintenant de nouveaux domaines d'intervention comme l'énergie, l'action culturelle, et le vaste champ en émergence des services, ou encore la préservation des équilibres sociaux. Il a fait sienne de nouvelles pratiques, notamment avec l'irruption de la concertation dans un domaine qui était jusque-là, il faut bien le dire, assez technocratique. Il va intégrer de nouveaux outils, comme ceux qui sont en préparation, notamment suite à ses initiatives, dans le domaine législatif. Il va continuer à évoluer, comme la ville et la société évoluent.

Le sens même de l'existence du Club Ville Aménagement, comme en témoigne largement cet ouvrage, est d'être au cœur de cette évolution : la comprendre, la rendre explicite, l'anticiper, la provoquer le cas échéant. C'est le sens de ses travaux, de ses débats, parfois de ses déchirements – ces avancées ont un prix, et les membres du Club savent qu'il ne se limite pas à la cotisation annuelle. Mais s'il est un point qui ne fait pas débat, c'est bien celui, justement, de l'investissement de chacun dans cette recherche d'une progression collective. La vie du Club telle qu'elle apparaît tout au long de ces pages montre bien que pendant ces vingt années, cet investissement n'a jamais fait défaut, et c'est certainement là sa plus grande richesse. Notre engagement est que cet investissement se poursuive au long des années à venir, comme il a su prospérer depuis vingt ans, et que le Club continue à apporter sa contribution à l'avancée des idées et des pratiques en matière d'aménagement dans notre pays, au service de tous ses habitants.

ANNEXES

I

RÉALISATIONS ET PROJETS EN COURS

Les quelques exemples présentés dans les pages suivantes ne prétendent pas à être représentatifs de l'ensemble de la production de la période évoquée en matière d'aménagement. Ils témoignent seulement de l'éventail des sujets abordés au sein du Club, et de l'apport de ces opérations, parmi d'autres, aux réflexions et débats du Club au cours de ces années.

Paris Rive Gauche
Paris
SEMAPA
1991 – 2013

© Air images

© Nicolas Thouvenin

L´îlot ouvert
Le quartier Masséna Nord est la première application « grand format » d´un concept urbain innovant, cher à Christian de Portzamparc : celui de l´îlot ouvert. L´architecte coordonnateur du secteur est parvenu à y créer en quelques mois une complexité nourrie de contrastes qu´une ville met habituellement plusieurs dizaines d´années à construire.

Dans un périmètre restreint délimité par la Seine, l´avenue de France et la rue Alice Domon et Léonie Duquet, ce territoire forme un creuset de diversité sociale, qui fait cohabiter une concentration d´activités universitaires avec d´importants programmes de bureaux, de logements et de commerces. Une grande liberté d´expression a été laissée aux architectes retenus pour la conception des divers immeubles, dans les limites du cadre prédéfini de la trame viaire, des emplacements et volumes prévus pour les constructions.

Autour de l´université Paris Diderot – Paris 7 et de l´École Nationale Supérieure d´Architecture Paris-Val de Seine, le pôle d´enseignement supérieur forme le cœur battant du quartier Masséna-Grands Moulins. L´université occupe 155 700 m² au total. Elle a investi dès 2007 les bâtiments rénovés des Grands Moulins et de la Halle aux Farines.

Conception
Christian de Portzamparc,
Ateliers Lion Associés et Thierry Huau

Le Val Fourré
Mantes-la-Jolie

EPAMSA

1992 – 2020

© Benoît Grimbert / EPAMSA

Un territoire attractif au sein de l'agglomération mantaise

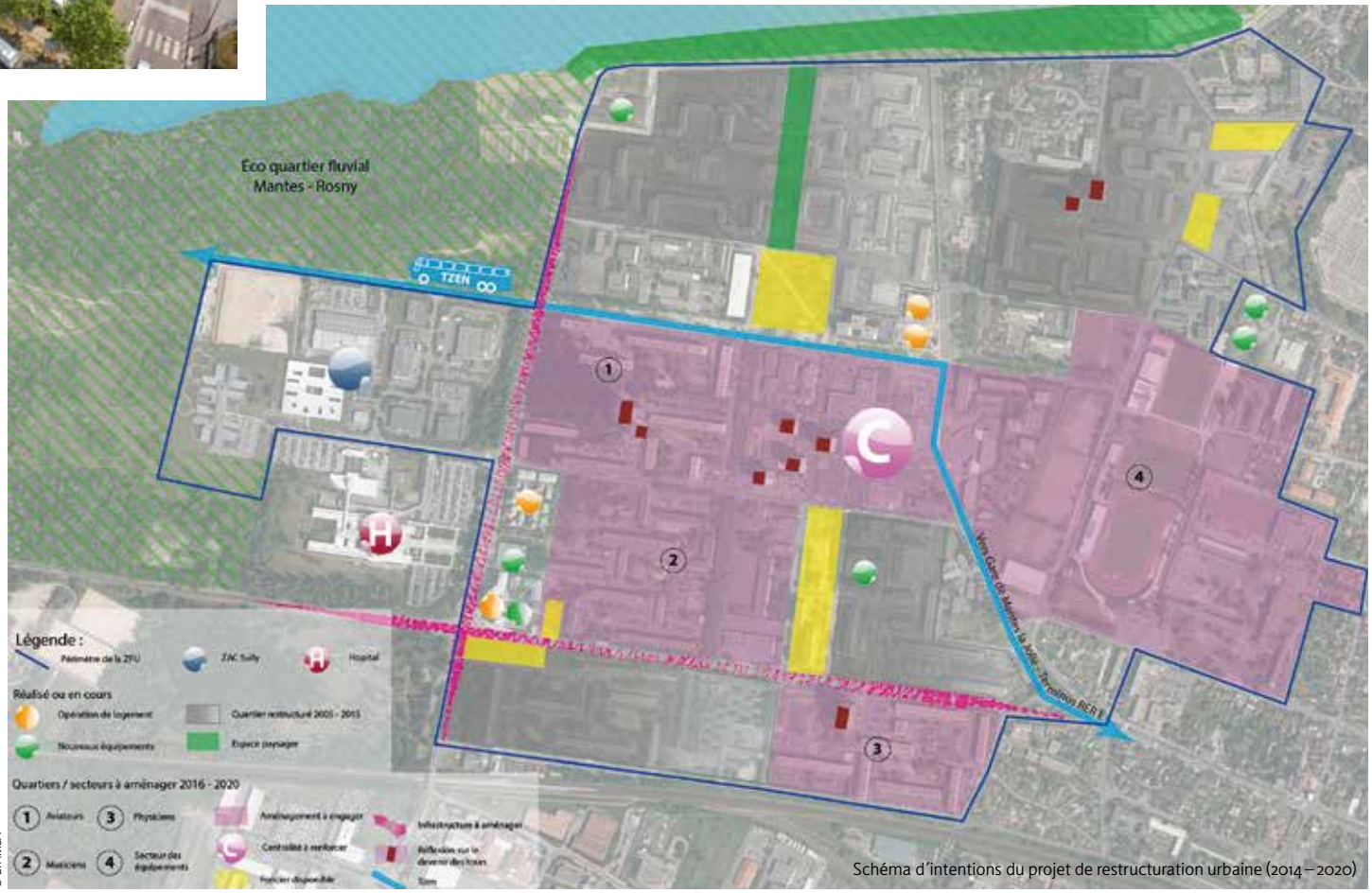
La restructuration du Val-Fourré à Mantes-la-Jolie, menée par l'Établissement Public d'Aménagement du Mantois Seine Aval (EPAMSA), a pour objectif principal de réinsérer le quartier dans la ville et de diversifier l'offre de logements.

Une de ses réussites est la construction d'une nouvelle offre de logement en accession. Elle doit se poursuivre dans les années à venir par l'achèvement des requalifications, la desserte par un bus à haut niveau de service et la restructuration des pôles commerciaux.

Les problématiques urbaines et sociales de cette opération ainsi que ses modes opératoires originaux ont nourri les réflexions du Club Ville Aménagement, notamment sur l'articulation entre restructuration urbaine et développement territorial.

Conception

Michel Ricard, urbaniste du premier plan guide



© EPAMSA

Schéma d'intentions du projet de restructuration urbaine (2014 – 2020)

1998 — Ouverture du centre d'affaires Clémenceau sur le foncier de 4 tours démolies en 1992. Inauguration de l'hôpital François Quesnay.
2000 — Aménagement de la ZAC Sully, inauguration de la mairie de quartier du Val Fourré.
2004 — Construction de l'école d'infirmière.
2005 — Première opération de logements en accession, signature de la convention ANRU du PRU du Mantois.
2010 — Installation d'un hôtel du groupe Accord, de la CPAM et du centre des finances publiques sur l'emplacement de 2 tours démolies en 2001.
2011 — Inauguration de l'Aqualude sur le terrain de 3 tours démolies en 2006.

Monges-Croix du sud
Cornebarrieu

SEM Oppidea

2002 – 2017

Faire de la ville un jardin

Le quartier en chiffres :

— Superficie : 57 hectares
— 1000 logements collectifs et individuels
— Parc de 12 hectares, 1000 arbres
— Équipements publics : une crèche (en chantier actuellement), une école (à venir), une médiathèque et une salle des fêtes (à venir).
— Commerces de proximité
— Lignes de bus, TAD, proximité avec le tramway T1 et la gare de Pibrac
— Situé au nord-ouest à 10 km du centre de Toulouse

Conception

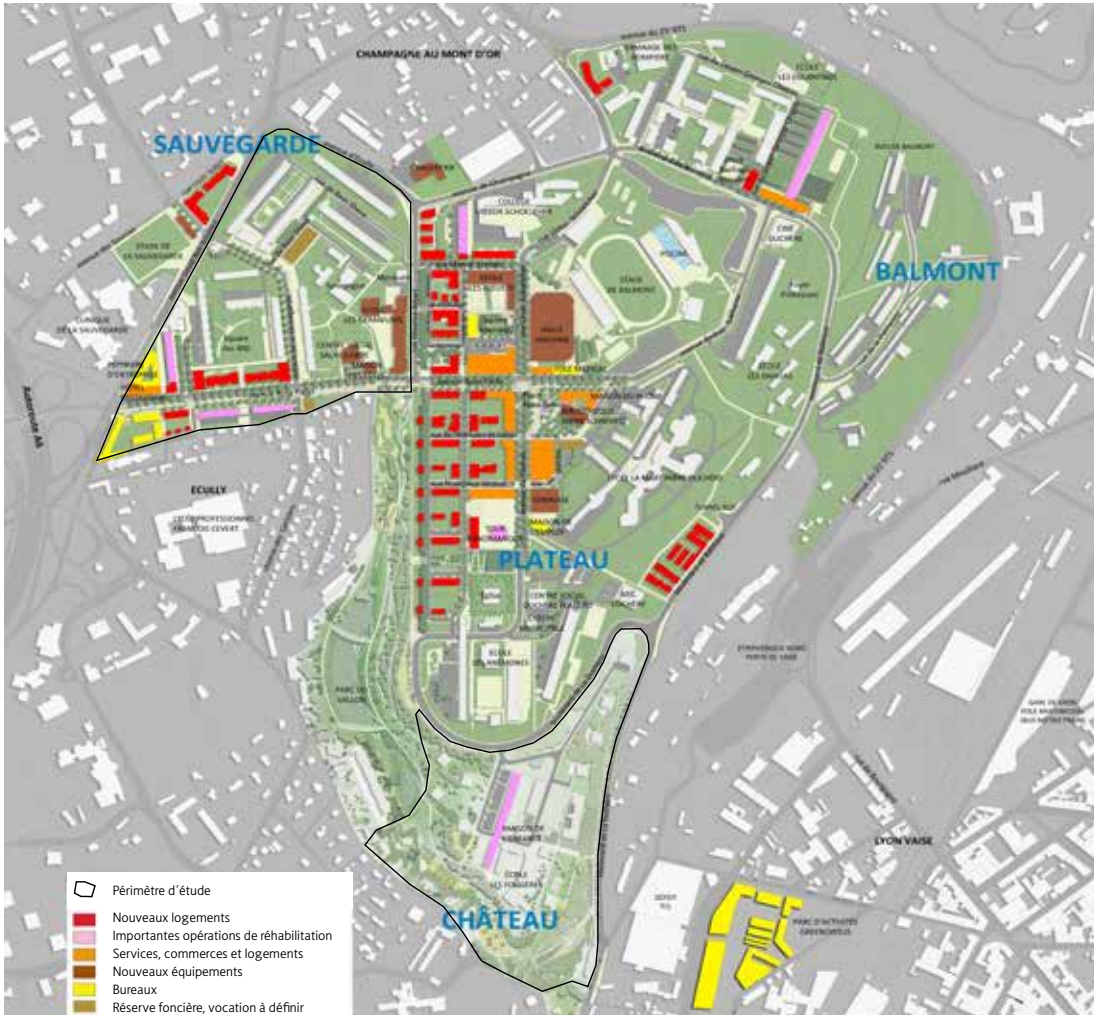
Bruno Fortier, Obras – Frédéric Bonnet et Marc Bigarnet, Michel Desvigne, Techni'Cité, Sols Paysages, Ingerop.

Plan de masse (2011)

2001 — Dossier de réalisation de la ZAC Monges-Croix du Sud.
2002 — Arrêté Préfectoral pour la DUP (travaux, acquisitions ou expropriations). Dossier Police des Eaux approuvé. Lancement des études de définition d'urbanisme.
2004 — Choix du projet et de l'équipe lauréate.
2004 — Modification du dossier de réalisation de ZAC.

2007 > 2011 — Aménagement et viabilisation des espaces publics de la phase 1.
2013 — Commercialisation des ilots de la phase 1 pratiquement achevée.
2014 — Engagement de la phase 2 des espaces publics, lancement de la commercialisation des ilots.
2016 — Livraison de la phase 2.

La Duchère
Lyon
Mission La Duchère (GPV)
SERL
2003 – 2016



© SERL

1999 — Marché de définition.
2004 — Convention publique d'aménagement, approbation du dossier de création et de réalisation de ZAC.
2005 — Démolition de la barre 210, désignation promoteurs / constructeurs.
2008 — Livraison des premiers programmes d'accession.
2010 — Démolition de la barre 220.
2012 — Livraison de la halle d'athlétisme.

Réunir autour d'un centre de quartier
Le projet d'aménagement urbain du quartier a été défini pour soutenir, encadrer et favoriser la transformation de La Duchère. Il s'organise autour de 3 idées fortes : créer un véritable centre de quartier, améliorer les liens entre La Duchère et les communes avoisinantes et valoriser les qualités paysagères du site.

Les points forts du projet :
— le travail sur la mixité fonctionnelle et la dynamisation économique du quartier,
— la diversification de l'offre de logements,
— la qualité des espaces publics, notamment le nouveau parc du Vallon, et des équipements publics,
— le travail exemplaire de concertation avec les habitants.

Le projet a obtenu le label national ÉcoQuartier en septembre 2013.

Conception
Alain Marguerit et Bernard Paris, le cabinet Tribu.

La Norenchal
Fontaines-sur-Saône

OPAC du Rhône

2004 – 2013

Ouvrir le quartier vers le centre ville
Dans les années 1950, l'OPAC du Rhône construit trois longues barres de 5 à 11 étages et 288 logements sociaux qui coupent le quartier du reste de la ville. Dans les années 2000, La Norenchal montre ses limites malgré des réhabilitations successives.

Dans le cadre de la politique de l'ANRU, un partenariat solide est alors mis en place entre l'Opac du Rhône, le Grand Lyon, la Ville, l'État, le Conseil Général et la Région Rhône-Alpes et les communes riveraines pour recréer le centre ville de Fontaines-sur-Saône et reconstituer ce patrimoine social à l'échelle du bassin de vie : 167 logements sociaux seront reconstruits sur le site, 30 sur la commune, 41 sur le bassin de vie (Val-de-Saône) et 50 sur le reste de l'agglomération lyonnaise.

Ce programme de démolition/reconstruction est un ambitieux chantier urbain, social et humain (248 familles relogées par l'OPAC avec d'autres bailleurs grâce à une charte de relogement à l'échelle de l'agglomération lyonnaise) qui reconnecte ce quartier au centre- bourg par de nouveaux espaces « vraiment » publics. 281 logements créés, dont 59 % de logements sociaux (167), 56 logements en accession à la propriété , 58 logements locatifs libres.

Conception
CIVITA – Sébastien Sperto

2004 — Création de la ZAC (3,5 ha) et concession à l'OPAC du Rhône.
2006 — Démolition de la 1re barre (126 logements).
2007 — Démarrage des constructions sur la ZAC (14 familles alors relogées sur site).
2007 — Démolition de la 2de barre (36 logements).
2011 — Démolition de la dernière barre (126 logements).
2013 — Livraison des derniers îlots et fin des travaux.

Front de mer Saint-Nazaire

ADDRN

2006 – en cours

La rencontre de l'estuaire et de la mer

Projet pionnier de la métamorphose de Saint-Nazaire, le projet Ville-Port a révélé, tour à tour, la destination portuaire, enrichi et étiré le centre-ville vers le port, l'estuaire et la mer en le redimensionnant à l'échelle d'un bassin de vie de 200 000 habitants.

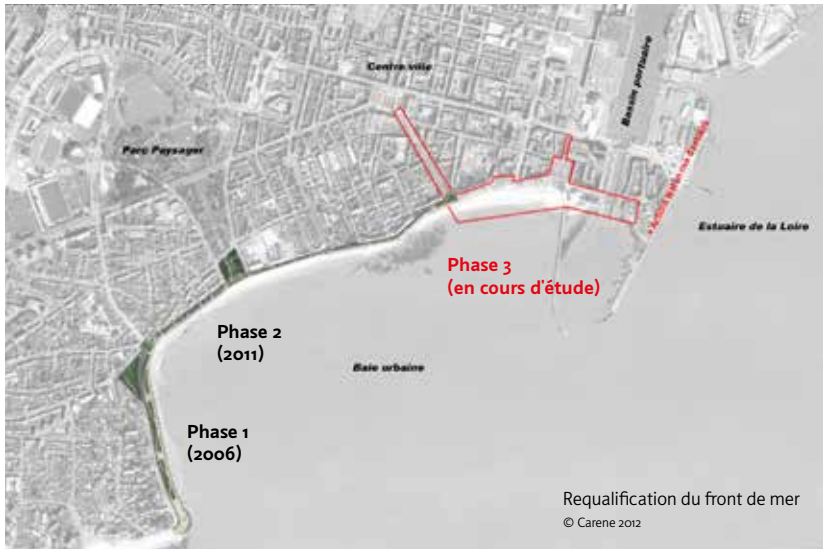
La requalification du front de mer, encore inachevée vers l'estuaire, a valorisé les perspectives vers la mer et remodelé le paysage de la baie pour en dévoiler son ambiance océane et maritime. Son succès a révélé l'image littorale de Saint-Nazaire et réveillé le plaisir et la convivialité partagée d'être au bord de l'eau.

Objectifs de la phase 3 :

— Prolonger « l'esprit du front de mer » vers le centre-ville,
— Privilégier la fonction « promenade » et inciter le développement des modes doux,
— Repenser la place du Commando avec la plage comme un lieu d'articulation ville/mer/port en y projetant de nouveaux usages,
— Achever la requalification de la baie et préparer la poursuite de la promenade jusqu'à la rive d'estuaire,
— Mettre en scène et enrichir la promenade de nouveaux usages conviviaux, ludiques ou récréatifs…

Conception

Phase 1 : Atelier de l'île
Phases 2 et 3 : Phytolab / SCE / Forum 6 / Créocéan



Requalification du front de mer
© Carene 2012

2006 — Livraison de la phase 1 (800 m linéaire).
2011 — Livraison de la phase 2 (1300 m linéaire + voirie).
en cours — Étude de la phase 3 (800 m linéaire + rue Léon Blum et place du Commando + actions test en rive d'estuaire).

Manufacture Plaine Achille Saint-Étienne

EPASE

2007 – 2025

Le quartier créatif métropolitain

À deux pas du cœur de ville et du quartier d'affaires Châteaucreux, modernité, inventivité et passé industriel se conjuguent pour bâtir le quartier créatif métropolitain. Sur plus de 100 hectares, le maillage entre matière grise, recherche, innovation et métiers créatifs favorisent les échanges entre entreprises, universités, technologies, design, culture et loisirs.

Le projet renforce l'attractivité et le dynamisme du quartier en développant le modèle de « ville parc ». La requalification du quartier passe par un travail fertile d'assemblage entre activités économiques, habitat et espaces publics. Ce projet est fondé sur les principes de mutualisation et de réemploi à tous les niveaux, que ce soit dans le partage des espaces, des fonctions et surtout des ressources ; ce qu'Alexandre Chemetoff appelle « l'économie inventive ».

Manufacture Plaine Achille a obtenu le 1er prix Écoquartier 2011, dans la catégorie « renouvellement urbain ».

Conception

Alexandre Chemetoff et Associés

Plan Guide d'Alexandre Chemetoff (juin 2009)

2007 — Lancement des études et des marchés de définition.
2009 — Création-réalisation de la ZAC (107 ha de projet).
2009 — Accord-cadre de maîtrise d'œuvre urbaine avec A. Chemetoff et Associés.
2011 — Livraison du Parc François Mitterrand (13 ha), du skatepark, de la place Carnot, ...
2013 — Livraison du bâtiment de l'Imprimerie (le Mixeur, la pépinière d'entreprises, France 3, France Bleu, le Club de la presse, Altavia, ...)
2013 — Admission à la démarche nationale de labellisation ÉcoQuartier.
2014 — Livraison d'un Groupe Scolaire de 13 classes, au cœur de La Manufacture.
2015 — Livraison de la première tranche du programme de logements Urban Park.
2016 — Livraison de La Comédie.
2025 — 230 000 m² SHON de surfaces construites ou réhabilitées, 25 ha d'espaces publics reconvertis.

Îlot Stephenson
Tourcoing

SEM Ville renouvelée

2007 – en cours

© Sébastien Jarry

Une dynamique citoyenne

Situé au sud de Tourcoing, au nord de l'écoquartier de l'Union, le projet urbain prévoyait initialement la démolition de 54 maisons sur l'îlot Stephenson. Les maisons ont été conservées et réhabilitées, à la suite d'une démarche qui, dépassant le seul geste architectural, a créé sur la durée une dynamique citoyenne.

24 d'entre elles garderont leurs occupants ; 30 seront rachetées par l'EPF, revendues à la Communauté urbaine puis à la SEM Ville Renouvelée. Celles-ci seront réhabilitées dans le cadre d'une démarche participative originale, dont 12 seront acquises par le bailleur social Lille Métropole Habitat et 16 seront proposées à la vente à des particuliers.

La 29e est la maison-témoin.
La 30e deviendra l'Atelier Électrique, où se réuniront l'ensemble des acteurs du projet pour débattre, faire connaissance, imaginer et améliorer ensemble l'architecture du quartier. Elle sera occupée, pendant toute la durée de la conception et des chantiers, par les équipes de Patrick Bouchain et de l'agence Construire, architectes atypiques auxquels la SEM Ville Renouvelée a confié le projet de rénovation.

Conception

Patrick Bouchain et l'agence Construire

mai 2000 — Les habitants apprennent qu'ils vont devoir partir car le côté ouest de la rue de la Tossée et l'impasse Stephenson vont disparaître.
21 mai 2000 — 60 familles créent l'association « Rase pas mon quartier ».
fin 2002 — La moitié des habitants a quitté les lieux.
12 février 2004 — Le maire de Tourcoing déclare qu'il n'y a pas d'utilité à démolir les maisons.
décembre 2008 — La SEM Ville Renouvelée confie à l'agence d'architectes Construire, menée par Patrick Bouchain, le programme de rénovation des maisons vides.
10 avril 2009 — L'Atelier électrique est inauguré.
juin 2010 — Les travaux de rénovation démarrent avec la déconstruction des maisons.
29 septembre 2010 — La maison-témoin est livrée et la première locataire s'y installe.
juin 2012 — Les six premières maisons rénovées sont livrées à LMH.
octobre 2012 — Six autres familles, locataires LMH, prennent possession de leur maison.
2013 — Les travaux se poursuivent avec les maisons à vendre.

La Part-Dieu
Lyon

Mission Part-Dieu (Grand Lyon)

2010 – 2030

2010 — Validation de la stratégie Prospective et du Plan concept.
2011 — Validation du Plan de référence.
2012 — Lancement de la concertation préalable et première réunion publique de présentation du projet Lyon Part-Dieu à la bourse du Travail. Organisation de trois conférences débats : mobilités, quartier à vivre, espaces publics.
2013 — Lancement de la concertation préalable sur le projet de réaménagement du Pôle d'Échanges Multimodal et création de la voie L. Arrivée du tramway T4 à la Part-Dieu.
Fin 2013 — Validation de l'actualisation et du développement du projet à travers la V2 du Plan de référence. Délibération de principe de la création de la SPL Lyon Part-Dieu.

Une méthode de projet : l'interdisciplinarité

Depuis 2010, la Mission Part-Dieu croise les analyses et les outils, et s'attache à promouvoir l'interdisciplinarité. Les techniciens du Grand Lyon ont confronté leurs regards à ceux des acteurs de la ville : sociologues, philosophes, architectes, urbanistes, experts en mobilité et promoteurs.

Les workshops thématiques (2009, 2010) ont été des instances de réflexion, d'échanges ouverts et de production d'idées et de points de vue permettant de prendre du recul sur le projet, d'avoir un regard critique, de confronter les positions d'experts, de construire et de partager des fondamentaux théoriques, conceptuels et pratiques.

Ces réflexions ont abouti à la coproduction d'un projet urbain précurseur et innovant, conduit par les urbanistes de l'AUC. Le projet de la Part-Dieu, quartier d'affaires de la future métropole lyonnaise, associe le développement immobilier tertiaire et résidentiel à la qualité de vie et de services pour ceux qui y vivent et y travaillent.

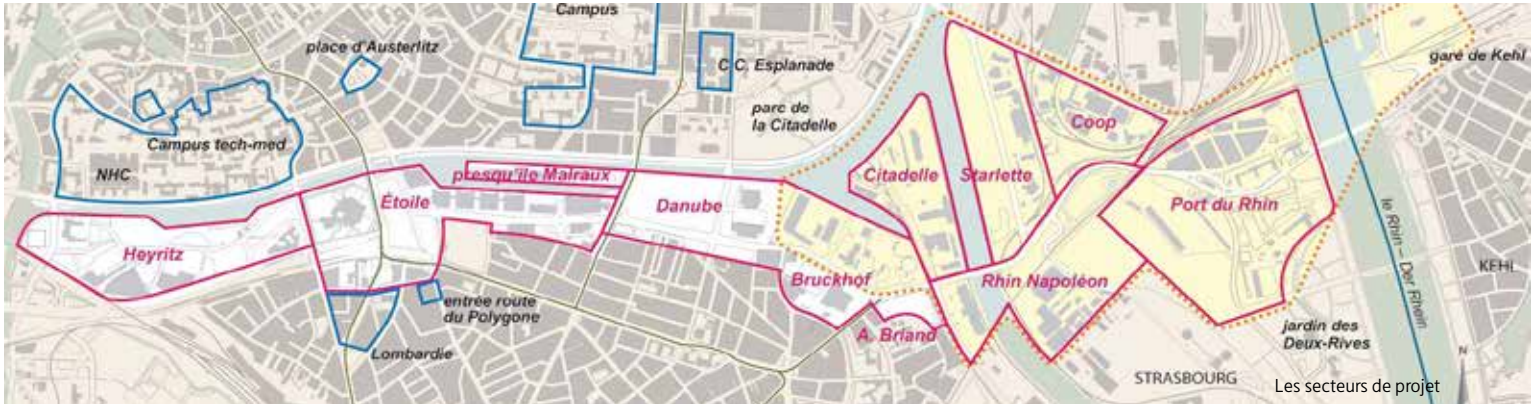
La Part-Dieu aujourd'hui :
— 45 000 emplois
— 2 200 établissements
— 3 500 logements et 5 000 habitants
— 7 500 places de parking public
— 500 000 déplacements par jour
— 125 000 usagers de la gare SNCF

Et à l'horizon 2030 :
— 650 000 m² de bureaux supplémentaires
— 150 000 m² de logements en plus
— 200 000 m² supplémentaires d'équipements dédiés aux services, aux commerces, aux loisirs et à l'hôtellerie,
— 35 000 emplois en plus,
— et deux fois plus de voyageurs dans la gare SNCF

Conception
l'AUCas / Pro Développement / CITEC / RFR éléments

Danube
Strasbourg
SERS
2010 — 2020

L'axe Heyritz- Kehl, le plan guide (2011)



Les secteurs de projet

Vers un îlot à énergie positive
Cette opération s'inscrit dans l'urbanisation de l'axe Deux Rives, qui, à terme, doit transformer des friches industrielles portuaires en quartiers d'habitat, d'activités et de loisirs. Danube, nominé à l'appel à projet Écoquartiers 2009, est aujourd'hui engagé dans la labellisation nationale ÉcoQuartier.

À terme sont prévus 650 logements dont 50 % de logements sociaux, 18 000 m² de bureaux, un EHPAD et une école maternelle dans ce nouveau quartier proche du centre ville historique.

Trois axes de travail :
— L'environnement : prise en compte du bruit, de la qualité de l'air et de la pollution des sols, mais aussi des éco matériaux (habitat en terre paille…) et de l'énergie avec un travail sur un îlot à énergie positive, une tour également à énergie positive et un réseau de chaleur alimenté à 70 % à partir de la bio masse.
— La mobilité au travers des aspects stationnement (0,5 place de stationnement par logement et places mutualisées) et déplacements par modes doux (pass mobilité, vélo, auto partage…)
— Le vivre ensemble par un travail sur l'appropriation par les futurs habitants d'espaces communs (terrasse jardins, pieds d'immeuble, jardins partagés), acquisition d'une péniche à projets pour permettre la tenue des réunions, et 10 % des surfaces réservées à de l'auto promotion (10 projets correspondant à environ 60 logements).

Conception
Christian Devillers

2010 — Désignation de l'aménageur après consultation.
Réalisation des travaux en 3 phases d'environ 29 000m² SP chacune.
2013 — Début des travaux de viabilisation.
2014 — Début des travaux des premières constructions.
2020 — Fin de la concession.

CONFÉRENCES « 5 À 7 »

II

QUAND LA SOCIÉTÉ INTERPELLE LES AMÉNAGEURS

Saisir le sens de l'action d'aménagement au regard des évolutions qui remodèlent en permanence la ville, tel est le projet que poursuit le Club Ville Aménagement depuis sa création en 1993 au travers de ses manifestations et de ses publications. Le cycle de conférences prolonge cette démarche en élargissant le champ de la réflexion à des personnalités invitées qui expriment lors de ces « 5 à 7 » ce qu'ils analysent comme les tendances les plus récentes qui travaillent cette société urbaine.

Qu'est-il donc arrivé aux villes ?
Jean Attali, philosophe

Les mutations du monde de l'entreprise
Renaud Sainsaulieu, Professeur des Universités à l'Institut d'Études Politiques de Paris

Les nouveaux espaces temps de la ville
François Ascher, Professeur à l'Institut Français d'Urbanisme

Tolérance zéro, des incivilités aux violences urbaines
Sébastien Roche, auteur de l'ouvrage *Tolérance zéro, Incivilités et insécurité* (Odile Jacob – avril 2002)

La condition urbaine
Olivier Mongin, philosophe, directeur de la revue *Esprit*, auteur de l'ouvrage éponyme (Seuil – octobre 2005)

Projets urbanistiques internationaux
Joan Busquets, architecte-urbaniste, professeur à Harvard, auteur de l'ouvrage *Cities X lines*

Quand la ville se ferme
Jérôme Monnet, professeur à l'Institut français d'urbanisme

Innovations urbaines sur les grands territoires en Allemagne
Thomas Sieverts, architecte-urbaniste, auteur de *l'Entre-ville* (la Zwichen Stadt)

Los Angeles
Jean-Louis Cohen, architecte et historien

Les Flandres en mouvement
Marcel Smets, architecte-urbaniste en chef du Gouvernement flamand

L'agriculture et la ville durable
Jean Viard, sociologue, auteur de *La lettre aux paysans (et aux autres) sur un monde durable* (Éditions de l'Aube)

La crise et les territoires
Laurent Davezies, économiste, professeur à l'université Paris XII, auteur de *La république et ses territoires* (Seuil, 2008)

La durabilité sera urbaine ou ne sera pas
Jacques Lévy, géographe, professeur à l'École Polytechnique de Lausanne, auteur de *L'invention du monde* (Sciences Po, 2008).

La ville sans fin
Sophie Body-Gendrot, sociologue, professeur à la Sorbonne, auteur de *The Endless City* (Phaedon, 2007).

Aménagement urbain, aménagement du territoire, même combat !
Pierre Veltz, ingénieur et économiste, directeur général de l'établissement public de Paris-Saclay, auteur de *La grande transition* (Seuil, 2008).

Les espaces de vie contre l'aménagement
Michel Lussault, géographe, professeur des universités à l'université de Lyon, président de l'Établissement public de coopération scientifique Université de Lyon. Auteur de 9 ouvrages dont le dernier *De la lutte des classes à la lutte des places* (Grasset, mai 2009)

New York City, la règle et la qualité urbaine
Cécilia Kushner, urbaniste, adjointe d'Amanda Burden, directrice de l'agence d'urbanisme de New York City. Elle a conduit le projet de la recomposition de Coney Island ainsi que celui de Brooklyn.

Marier formes urbaines et mixité
Jacques Lucan, architecte, professeur à l'École d'architecture de la Ville et des Territoires à Marne-la-Vallée et à l'École polytechnique fédérale de Lausanne. Il a publié, *Composition, non-composition. Architecture et théories, XIXe et XXe siècles,* (PPUR, Lausanne, 2009) et vient de publier : *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixités,* (Éditions de La Villette, Paris).

Les Favelas de Sao Paulo, l'intelligence est collective
Eduardo Trani et Viviane Frost (Brésil), direction de la planification de Sao Paulo.

Revitaliser le Bronx *(Green the Ghetto)*
Majora Carter (New York), *strategist* en régénération urbaine. Elle a créé Sustainable South Bronx plaidant pour une justice sociale environnementale et le déploiement d'une économie verte, créatrice d'emplois.

LEXIQUE DES SIGLES ET ORGANISMES CITÉS

III

ADEF
Association des études foncières

ADDRN
Agence pour le développement durable de la région nazairienne

ADEME
Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

AEU
approche environnementale de l'urbanisme

AFTRP
Agence foncière et technique de la région parisienne

ALUR
le projet de loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (Alur)

AMO
Assistance à maîtrise d'ouvrage

ANAH
Agence nationale de l'habitat

ANR
Agence nationale de la recherche

ANRU
Agence nationale pour la rénovation urbaine

ANVAR
Agence nationale de valorisation de la recherche

APD
Avant-projet détaillé

APS
Avant-projet sommaire

BTP
Bâtiments et travaux publics

CDT
Contrat de développement territorial

CERTU
Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques

CGEDD
Conseil général de l'environnement et du développement durable

CIDB
Centre d'information et de documentation sur le bruit

CNOUS
Conseil national des œuvres universitaires et scolaires

CNRS
Centre national de la recherche scientifique

CQHE
Concept, qualité, habitat, énergie

CQFD
Coûts, qualité, fiabilité, délais

CSTB
Centre scientifique et technique du bâtiment

DALO
Loi du 5 mars 2007 sur le droit au logement opposable

DATAR
Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

DAU
Direction de l'architecture et de l'urbanisme

DCE
Dossier de consultation des entreprises

DGALN
Direction générale de l'aménagement, du logement, de la nature

DGUHC
Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction

DHUP
Direction de l'habitat de l'urbanisme et des paysages

DIACT
Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires.

DPE
Diagnostic de performance énergétique

DRE
Direction régionale de l'équipement

DRI
Direction de la recherche et de l'innovation

EPA
Établissement public d'aménagement

EPADESA
Établissement Public d'Aménagement de La Défense Seine Arche

EPAMSA
Établissement public d'aménagement du Mantois Seine-Aval

EPAMARNE
Établissement public d'aménagement de la ville nouvelle de Marne la Vallée

EPAORSA
Établissement public d'aménagement Orly Rungis – Seine Amont

EPASE
Établissement public d'aménagement de Saint -Etienne

EPF
Établissement public foncier

EPFL
Établissement public foncier local

EPFY
Établissement public foncier des Yvelines

ESSP
Étude de sûreté et de sécurité publique

EUROPAN
Programme architecture nouvelle en Europe

GIP-EPAU
Groupement d'intérêt public L'Europe des projets architecturaux et urbains

GPU
Grand projet urbain

GRIDAUH
Groupement de recherche sur les institutions et le droit de l'aménagement, de l'urbanisme et de l'habitat

HABISOL
Habitat Intelligent et Solaire

HQE
Haute qualité environnementale

LATTS
Laboratoire techniques territoires et sociétés

LOADDT
La loi du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire, dite loi Voynet ou LOADDT

LOV
Loi d'orientation pour la Ville du 13 juillet 1991

MOA
Maîtrise d'ouvrage

MOE
Maître d'œuvre

MOP
Loi du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique

OIM
opération d'intérêt métropolitain

OIN
Opération d'intérêt national

OPAC
Office public d'aménagement et de construction

OPAH
Opération programmée d'amélioration de l'habitat

OPAHTB
Opération programmée d'amélioration de l'habitat et de la thermique du bâtiment

OPCU
Ordonnancement, pilotage et coordination urbaine

PDU
Plan de déplacement urbain

PIG
Programme d'intérêt général

PIM
Projet d'intérêt métropolitain

POPSU
Plate-forme d'observation des projets et stratégies urbaines

POS
Plan d'occupation des sols

PREBAT
Programme de recherche et d'expérimentation sur l'énergie dans le bâtiment

PREDAT
Pôles régionaux d'échanges sur le développement et l'aménagement des territoires

PST
Programmes sociaux thématiques

PUCA
Plan urbanisme, construction, architecture (Antérieurement PCA, Plan construction architecture)

PLH
Plan local de l'habitat

PLU
Plan local d'urbanisme

PLUi
Plan local d'urbanisme intercommunal

PRU
Projet de Rénovation Urbaine

SAEM
Société anonyme d'économie mixte

SAMOA
Société d'aménagement de la métropole Ouest Atlantique

SCET
Société centrale pour l'équipement du territoire

SCOT
Schéma de cohérence territoriale

SDAU
Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme

SEM
Société d'économie mixte

SEMAEST
Société d'Économie Mixte d'Aménagement de l'Est de Paris

SEMAPA
Société d'étude, de maîtrise d'ouvrage et d'aménagement de la ville de Paris

SETOMIP
Société d'équipement de Toulouse Midi Pyrénées

SERL
Société d'équipement du Rhône et de Lyon

SERM
Société d'équipement de la Région Montpelliéraine

SERS
Société d'aménagement et d'équipement de la Région de Strasbourg

SFA
Société française d'acoustique

SHON
Surface hors œuvre net remplacée par surface de plancher

SPLA
Société publique locale d'aménagement

SRU
La loi du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains

TIC
Technologies de l'information et de la communication

UNHAJ
Union nationale pour l'habitat des jeunes

USH
Union sociale pour l'habitat

VUD
Villas urbaines durables

ZAC
Zone d'aménagement concertée

BIBLIOGRAPHIE RÉCAPITULATIVE

IV

François Ascher (entretien avec), *Le Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes*, in *Urbanisme*, n° 294, mai-juin 1997

François Ascher, *La société change, la politique aussi*, Paris, Odile Jacob, 2007

François Ascher, *Organiser la ville hypermoderne*, Marseille, Éd. Parenthèses, 2009

Alain Bourdin et Ariella Masboungi, *Un urbanisme des modes de vie*, Paris, Éd. du Moniteur, 2004

Alain Bourdin, *Du bon usage de la ville*, Paris, Éditions Descartes & Cie, 2009

Laurent Davezies, *La crise qui vient*, Paris, Éd. Seuil, 2012

Bruno Depresle et Pierre Joutard, *Renouveler la ville : les nouveaux défis des professionnels de l'aménagement*, Paris, Éd. du Moniteur, 2008

Jean Frébault (sous la dir.), *La maîtrise d'ouvrage urbaine*, Paris, Éd. du Moniteur, 2006

Maria Gravari-Barbas (d'après les travaux du Club), *Aménager la ville par la culture et le tourisme*, Paris, Éd. Le Moniteur, 2013

François Grether, *La ville sur mesure*, Marseille, Éd. Parenthèses, 2012

Jacques Lucan, *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixités*, Paris, Éditions de La Villette, 2012

David Mangin et Ariella Masboungi, *Agir sur les grands territoires*, Paris, Éd. Le Moniteur, 2009

Ariella Masboungi (sous la dir.), *Fabriquer la ville. Outils et méthodes : les aménageurs proposent*, Paris, La Documentation française, 2001

Avant-propos des *Actes des entretiens de l'aménagement*, Lille, 23-24 janvier 1997

L'aménageur urbain face à la crise de la ville, Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes, La Tour-d'Aigues : Éd. l'Aube, 1996

Paris, Les Hauts de Malesherbes : La SEMAVIP révèle l'îlot ouvert, in *Traits urbains*, Hiver 2008-2009

Aménagement et sécurité : l'ESSP, une démarche intégratrice, Paris, Éd. Club Ville Aménagement, 2012

Édité à 2 000 exemplaires
par le Club Ville Aménagement
P.U.C.A. – Grande Arche Sud
92055 La Défense Cedex 04
www.club-ville-amenagement.org

Coordination éditoriale :
Marie-Claude Dalibard

Design graphique :
Sandra Chamaret / grand ensemble

Imprimé sur Shiro Alga Carta 250 g.
et Munken Lynx 120 g. par Escourbiac
en octobre 2013

Typographies :
Gering Sans { Perrine Saint-Martin, 2013
Bizmeud { Quentin Bodin/VTF, 2011
Rupture { Jérémy Landes-Nones/VTF
NuméroBis { Sandra Chamaret, 2013